



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN ABRAZARTE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

IVÁN AMÉRICO GRGURINA TOPELBERG

PROFESOR GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA
ALVARO ALOMAR ARAYA

SANTIAGO DE CHILE
2019

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: IVÁN AMÉRICO GRGURINA TOPELBERG
FECHA: 15/07/2019
PROFESOR GUÍA: RICARDO LOYOLA MORAGA**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN ABRAZARTE

Fundación Abrazarte nace en 2005 rescatando niños del río Mapocho, dándoles soporte en materia educacional, social, y espiritual. En la actualidad se encuentran en un proceso de crecimiento que no se sostiene adecuadamente con la forma en la que se ha venido trabajando. Por este motivo se propone un trabajo con el memorista para alcanzar una estrategia que le permita solucionar sus problemas respecto a gestión, financiamiento y control de los procesos. Con ello se espera que la organización pueda cumplir sus objetivos estratégicos, tener resultados claros y pueda perdurar en el tiempo, de otra manera se ve amenazada su existencia y su aporte a los niños y jóvenes en situación de calle.

El objetivo general del trabajo realizado es entregar una planificación estratégica que aplique para los siguientes cinco años. La metodología se divide en cuatro pasos principales: Primero investigar las mejores prácticas en organizaciones similares, permitiendo aprender de lo que ya existe; Segundo determinar objetivos estratégicos; Tercero una plan estratégico que permita cumplir con el rumbo declarado y Finalmente una estructura que permita evaluar su cumplimiento.

La principal forma de trabajar de otras organizaciones relevantes respeta una fuerte cultura de evaluación, reporte de resultados y estandarización de procesos (lo que les lleva a tener una cultura orientada a enfocarse en sus objetivos estratégicos propios y con ello cumplir su declaración de misión). Este es el camino a seguir para Abrazarte.

La investigación deja ver una serie de brechas a cerrar, se abordan las principales, dando origen a los objetivos estratégicos. Son 12 objetivos que permiten alcanzar un cumplimiento cabal de la misión, destacando la necesidad de estructurar la metodología de intervención y medir estos indicadores de manera mensual. El sistema de gestión que se utiliza en esta memoria es el cuadro de mando integral, el cual permite una visión panorámica de la situación de la organización.

El plan de acción se traduce en 4 iniciativas estratégicas, destacando la de captación de recursos, clave para lograr la declaración estratégica de la Fundación. La evaluación financiera muestra que se puede alcanzar un aumento del capital de 90 a 154 millones de pesos en ingresos brutos al año, lo que se traduce en disponer de 30 millones en vez de 10 una vez descontados los gastos del mismo. El plan de implementación contempla una agenda de 6 meses, donde se pone en marcha la totalidad de las iniciativas.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, hermana, profesores, familia y amigos.
Sin ellos no estaría aquí.
Y como no a la Fundación que me abrió las puertas,
Sobre todo a Marta Ibacache y Ana Guede.

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO GENERAL.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Planteamiento del problema y justificación.....	1
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo General.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3.2 Resultados esperados.....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 Planificación estratégica.....	4
2.2 Benchmark.....	4
2.3 Organigrama para organizaciones sociales.....	5
2.3.1 Directorio.....	5
2.3.2 Gerencia.....	5
2.3.3 Área de servicios.....	6
2.3.4 Área de administración.....	6
2.3.5 Área de captación de recursos.....	6
2.4 Cuadro de mando integral.....	7
2.5 Metodologías.....	7
3. METODOLOGÍA.....	9
3.1 Metodología.....	9
3.1.1 Fases metodología.....	10
3.1.2 Línea metodológica.....	10
3.2 Alcances.....	12
4. ANTECEDENTES.....	13
4.1 Fundación Abrazarte.....	13
4.2 Misión, visión y objetivos estratégicos.....	14
4.2.1 Visión.....	15
4.2.2 Misión.....	15
4.2.3 Estrategia.....	15
4.2.4 Objetivo general.....	15
4.2.5 Objetivos específicos.....	15
4.3 Estructura organizacional.....	16
4.4 Intervenciones actualmente desarrolladas.....	17
4.4.1 Programa de Calle.....	18
4.4.2 Derivación socio-laboral.....	18
4.4.3 Extensión.....	18
4.4.2 Nivelación de estudios.....	18
4.5 Alianzas.....	19
4.5.1 Fundación Don Bosco.....	19
4.5.2 Fundación Aportes.....	19
4.6 Proyectos.....	19
4.6.1 Escuela Abierta (Quinta Normal).....	19
4.7 Historia.....	20

4.7.1 Hitos.....	20
4.8 Recursos.....	20
4.8.1 Ingresos y gastos.....	21
4.9 Instituciones similares.....	21
4.10 Regulación.....	22
5. BENCHMARK.....	23
5.1 Resultados Benchmark.....	23
5.1.1 Fundación Jesús Niño De la Pintana.....	23
5.1.2 Fundación Moviliza.....	24
5.1.3 OPD.....	26
5.2 Análisis de resultados.....	26
6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
6.1 Análisis estratégico.....	28
6.2. Diagnostico.....	28
6.2.1 Fortalezas.....	28
6.2.2 Debilidades.....	29
6.2.3 Oportunidades.....	31
6.2.4 Amenazas.....	32
6.2.5 FODA.....	32
6.3 Objetivos estratégicos.....	33
6.4 Indicadores de gestión.....	34
6.5 Iniciativas estratégicas.....	40
6.6 Cuadro de mando integral.....	46
6.7 Estructura organizacional.....	46
6.8 Presupuesto.....	49
6.9 Plan de implementación.....	53
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
8. BIBLIOGRAFÍA.....	56
9. ANEXOS.....	57
9.1 Anexo A. Detalle metodología tradicional.....	57
9.2 Anexo B. Plan de trabajo.....	58
9.3 Anexo C. Dificultades previstas.....	58
9.C.1 Resistencia al cambio.....	58
9.C.2 Recursos financieros como limitante.....	59
9.4 Anexo D. Recursos actual.....	59
9.D.1. Ingreso mensual.....	59
9.D.2. Remuneraciones mensuales.....	59
9.D.3. Gastos administrativos.....	60
9.D.4. Calle (excluyendo los costos variables de eventos y hospedaría.....	60
9.D.5. Otros (son costos esporádicos que son prorrateados).....	60
9.5 Anexo E. Formato de entrevista para Benchmark.....	60

FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional propuesta.....	6
Figura 2. Metodología clásica.....	8
Figura 3. Metodología empleada.....	9
Figura 4. Organigrama actual.....	16
Figura 5. Análisis de resultados producto de Benchmark.....	27
Figura 6. Mapa estratégico.....	33
Figura 7. Descripción de indicadores de gestión.....	37
Figura 8. Iniciativas estratégicas.....	40
Figura 9. Estructurar procesos internos.....	41
Figura 10. Apertura de nuevas áreas.....	42
Figura 11. Captación de recursos.....	43
Figura 12. Control y evaluación.....	44
Figura 13. Estructura organizacional propuesta para Abrazarte.....	47
Figura 14. Carta Gantt iniciativas estratégicas.....	54

TABLAS

Tabla 1. Ingresos y gastos anuales.....	21
Tabla 2. Representación gráfica de análisis FODA.....	32
Tabla 3. Indicadores de gestión.....	35
Tabla 4. Cuadro resumen objetivo-iniciativa.....	45
Tabla 5. Cuadro de mando integral.....	46
Tabla 6. Sueldos propuestos para Abrazarte.....	49
Tabla 7. Flujo de caja proyectado para 2019.....	50
Tabla 8. Horas Hombre para Estructurar procesos internos.....	51
Tabla 9. Horas Hombre para Apertura de nuevas áreas.....	52
Tabla 10. Horas Hombre para Captación de recursos.....	52
Tabla 11. Horas Hombre para Control y evaluación.....	53

1. PLANTEAMIENTO GENERAL

1.1 Introducción

La Fundación Abrazarte se encarga de brindar servicios de apoyo a niños y jóvenes en situación de calle. Acompañándolos en todo su proceso hasta su restauración personal y reinserción en la sociedad.

Este rubro (Asistencia social) se caracteriza por la gran dificultad de encontrar profesionales capacitados y el alto costo monetario asociado a su contratación. Por otro lado las dificultades propias de trabajar con un sector de la población tan vulnerable e invisibilizado dificulta el proceso llevado a cabo por Abrazarte.

El servicio entregado por la Fundación consta de un trabajo en terreno en los llamados puntos calle, nivelación de estudios, actividades recreativas, un servicio de apoyo psicológico y uno social. Básicamente cubre áreas de vulneración de derechos, educación y calidad de vida en general.

Bajo este escenario es que se inicia un trabajo con Marta Ibacache, codirectora de la fundación, con el objetivo de mejorar su sistema de gestión. Debido a que el sistema actual no permite atender de la mejor manera a los beneficiarios, ni mucho menos aumentar el número de estos, fallando así en su propósito vital, alcanzar a la mayor cantidad de niños y jóvenes en situación de calle y que logren superar las dificultades propias de esa realidad.

1.2 Planteamiento del problema y justificación

Esta organización se encuentra en un momento de estancamiento. Llevan varios periodos atendiendo un promedio de 15 niños por semestre, tienen dificultades para medir el cumplimiento de sus objetivos y el estado de estos. El estancamiento se refleja en la diferencia respecto al año 2014, donde con una escuela funcionando atendió a más de 30 niños en solo un semestre (ahora es la mitad).

Carece de una estructura que la sostenga, dado que los roles de cada integrante no están definidos claramente. De hecho el personal no da abasto con las tareas que tiene, teniendo que priorizar y dejar trabajos incompletos. Esto lleva a la conclusión evidente de que su estructura no soporta las condiciones con las que trabaja actualmente.

Como no se tiene un orden en el ámbito financiero, registro de datos, gestión de personas, estandarización y documentación de las metodologías y una escasez de personal, la planificación se hace prácticamente para un mes, y sobre la marcha.

Existe una gran problemática al momento de responder la pregunta, hacia dónde está dirigiéndose la organización (rumbo) y si se está obteniendo resultados, lo que representa un problema de gestión enorme. Rendir cuentas es algo difícil cuando existe un nivel de desorden tan alto y multinivel, agudizada por una falta de profesionalismo para llevar la organización.

La problemática que engloba estos hechos es una deficiente gestión. A nivel de procesos, recursos y entrega de resultados, trabajan de una manera que alguna vez funcionó, pero ya no es viable. Por lo tanto para resolver la necesidad de la empresa en este ámbito, nace este documento, el cual tiene por objetivo servir de guía para instaurar un sistema de gestión basado en los lineamientos estratégicos declarados por la organización.

1.3 Objetivos

El presente trabajo se realiza con un foco bien definido. Entregar un plan completo para la Fundación, para ello se define el objetivo de forma general y aquellos pasos específicos que permiten alcanzarlo.

1.3.1 Objetivo General

“Diseñar planificación estratégica para la Fundación Abrazarte tal que puedan seguir realizando su labor de forma efectiva y sostenible en el tiempo, con horizonte de 5 años”

1.3.2 Objetivos Específicos

i. Realizar Benchmark para conocer distintos modelos de gestión aplicados en sectores relativos a jóvenes y adolescentes en situación de calle y las metodologías, propuesta de valor, procesos y sistemas que los sostienen. Incluyendo la misma fundación Abrazarte.

ii. Redefinir los objetivos estratégicos a cumplir para la Fundación hasta un plazo de 5 años.

iii. Establecer una estructura organizacional clara en función de los objetivos estratégicos.

iv. Proponer sistema de gestión que permita medir y controlar los procesos llevados a cabo por la fundación (y por ende el cumplimiento del plan establecido).

1.4 Resultados esperados

Entregar una planificación estratégica que permita cumplir con la visión y misión declaradas por Abrazarte. Este documento contempla una vigencia de 5 años y se basa en la definiendo objetivos estratégicos bien definidos y un sistema de gestión que permita la medición del desempeño de estos a través de indicadores sencillos y relevantes. Para lograr a cabo este plan se requiere una estructura organizacional que sostenga el desarrollo del mismo, acompañado de recomendaciones para su implementación. Se trata de un plan estratégico, por lo tanto es un documento que marca el rumbo de la organización en el mediano y largo plazo.

El entregable es un documento con el plan estratégico definido que resuelve la problemática planteada (énfasis en rumbo, finanzas, resultados y control de procesos). Además propone un plan de implementación para el mismo, haciéndose cargo tanto de la misión como la visión de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación estratégica

Un plan estratégico trata de responder dos preguntas clave, hacia donde se quiere ir y qué hacer para lograrlo. Básicamente son acciones para lograr un objetivo. En ese sentido, el primer paso es declarar la visión (ideal a llegar) y la misión (que hacemos para lograr la visión), para ello se recomienda identificar valores asociados a la empresa. A continuación se debe traducir la misión y visión a objetivos medibles y relevantes en un plazo razonable (un año por ejemplo). Más tarde se agrupan objetivos según afinidad y se genera un plan de acción que abarque todas las metas. Se recomienda que los objetivos sean SMART (Específico, medible, alcanzable, realista, tiempo bien definido).

Una vez que se diseña el plan, viene la fase de implementación (realizar las acciones), la fase de control (medir cumplimiento de objetivos) y finalmente una fase de aprendizaje (que prácticas conservar, añadir y cambiar). Este proceso es iterativo pues tras realizar el control respectivo se procede a estudiar la situación y tomar acciones que ayuden a cumplir los objetivos y a que los procesos sean más eficientes para este propósito (es decir, se utilicen menos recursos para lograrlo).

Otra forma de entenderlo es a través de las definiciones encontradas en la literatura, existen diversas opciones para profundizar¹, a modo de introducción se rescatan las siguientes²:

1. Una guía para garantizar el éxito de la misión empresarial y su impacto.
2. Un prescriptor empresarial y un conjunto de instrucciones de alto nivel para alcanzar la misión.
3. Un integrador de la misión, los resultados y las personas. No es un plan empresarial (Comercialización e Inversión) ni un plan operativo (Anual)."

2.2 Benchmark

Concepto que hace referencia a una investigación de mercado. Existen varias definiciones de distintos autores. Para fines de este documento se ha seleccionado la siguiente definición, dentro de un conjunto presentes en "Introducción al concepto de Benchmarking³":

"Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp)."

Por lo tanto el Benchmark es un análisis del entorno externo e interno de una organización pues compara un set de parámetros en el mercado o industria donde opera.

Las preguntas se pueden realizar vía encuestas o entrevistas, siempre son acorde a conocer algún aspecto de la industria. Los aspectos clásicos son las utilidades de la empresa, la eficiencia de los procesos, retorno a la inversión, imagen empresarial, impacto medioambiental, número de trabajadores, procesos clave, buenas y malas prácticas de trabajo, entre otros.

Esta investigación entrega una suerte de ranking, donde se puede comparar entre las distintas empresas que participan por su desempeño en cada ítem (pregunta) y el total. Desde aquí se identifican brechas de la propia empresa con respecto al mercado y como se puede hacer cargo de manera efectiva (buenas y malas prácticas, la experiencia de la industria (Know How)).

Es importante destacar que mucha de esta información es altamente sensible, por lo que en general mucha de esta información es difícil de obtener. Por lo mismo muchas veces los nombres de las empresas participantes se mantienen resguardados, la empresa que participa sólo conoce el nombre que se le ha dado a la suya en el estudio (por ejemplo empresa C).

2.3 Organigrama para organizaciones sociales⁴

Una organización social tiene la difícil labor de organizarse frente a una causa noble, recogiendo la experiencia de empresas similares es que surge la necesidad de estandarizar un organigrama capaz de sostener la labor realizada. Es fundamental tener en consideración el hecho de que una empresa social, como cualquier otra empresa, cumple objetivos y demanda recursos, los cuales deben ser organizados de la mejor manera posible (sobre todo cuando son escasos, factor común de organizaciones sociales).

La propuesta consta de tres pilares (servicio, administración, captación de recursos) liderados por la gerencia, a su vez esta está bajo la supervisión del directorio. Una forma de visualizar a una empresa social es como una persona con los brazos abiertos, un brazo se extiende a la sociedad otorgando un servicio a esta y el otro se extiende para convocar a las personas que la componen y los recursos que puedan aportar. En el centro se encuentra el área de administración, la cual comunica ambos brazos y los mantiene en equilibrio, luego viene el cuello y la cabeza, representados por la gerencia y el directorio respectivamente.

2.3.1 Directorio

Responde ante la necesidad de cumplir el propósito de la organización en el horizonte de largo plazo, vela por las necesidades de orden estratégico. Cuida que la misión se cumpla y redirige siempre los esfuerzos en pos de esta.

2.3.2 Gerencia

La gerencia se encarga de medir el desempeño de estas tres áreas, guiarlas y entregar la información relevante al directorio sirve de puente entre las distintas áreas y la

dirección, rescatando los puntos relevantes en cuanto al desempeño de la organización y sus necesidades. Trabaja a un nivel táctico.

2.3.3 Área de servicios

El área de servicios se encarga de cumplir la misión de la organización en el cotidiano, levantando necesidades a administración y rindiendo resultados a gerencia.

2.3.4 Área de administración

Se encarga de la distribución de los recursos, mantenimiento y soporte de procesos propios de una organización (como el manejo de información, datos, gastos de arriendo, reclutamiento, etc).

2.3.5 Área de captación de recursos

Se encarga de tres grandes objetivos, difundir el trabajo y las necesidades de la organización, conseguir los recursos necesarios y el voluntariado.

A continuación se muestra el diseño propuesto por el manual de organizaciones sociales, descrita anteriormente (Figura 1).

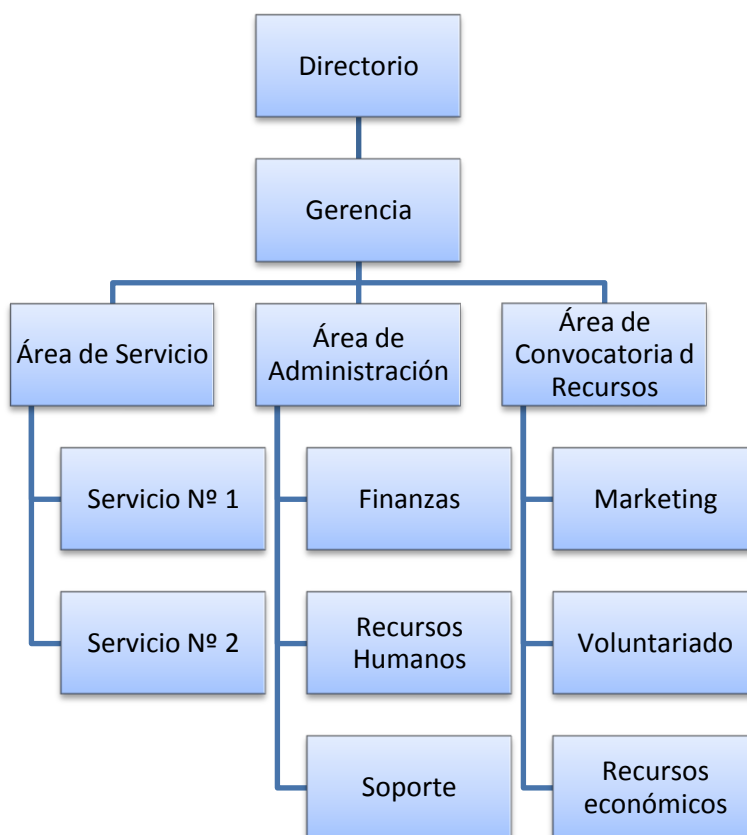


Figura 1. Estructura organizacional propuesta por manual de organizaciones sociales. Fuente elaboración propia.

2.4 Cuadro de mando integral

Es una herramienta de gestión la cual complementa los indicadores financieros con áreas de interés a nivel estratégico, es decir aspectos que son relevantes, clave, para cumplir con la misión y visión planteadas por la empresa. Está conformado por cuatro perspectivas, las que se conectan de manera coherente y lógica (causa-efecto) en un mapa estratégico. Esta herramienta se utiliza como un modelo de gestión y promete resultados en un plazo de tres años. El modelo proviene del libro “Cuadro de Mando integral⁵”, es un modelo con gran éxito en el mundo empresarial.

Las perspectivas que se proponen son cuatro: cliente, procesos internos, aprendizaje y financiera. Cada una de estas áreas guarda objetivos o metas, las cuales apuntan en dirección a una estrategia previamente definida. Trabaja con mapas estratégicos para expresar la misma de manera visual. Se ideó para reconciliar la parte operativa de la empresa con la estratégica, es ideal para organizaciones que tiende a permanecer en el día a día, quedando vulnerables al futuro.

En la empresa tradicional el relato es que a través de procesos de aprendizaje, producto del entorno, cultura y factores tanto internos como externos, se sostienen los procesos internos de la empresa. Con los procesos internos, es decir su negocio, logra satisfacer a los clientes, y clientes satisfechos se ven reflejados en resultados financieros. Sin embargo una organización sin fines de lucro, a pesar de tener mecánicas similares se mueve por causas muy distintas.

El mercado del no lucro tiene objetivos distintos a la generación de recursos, muchos autores⁶ plantean un orden distinto de las perspectivas, ubicando la perspectiva financiera en distintos lugares, se postula que va en la base o en segundo lugar, después de los clientes. Esto se justifica debido a que no generan recursos, los utilizan, por ello se plantea que va en la base., La otra forma de verlo es que para generar a los clientes (mejor dicho la sociedad) un beneficio o ayuda, debe existir un proceso interno para la generación de estos. La mirada que se adopta en esta memoria es la segunda, ya que la primera conlleva el peligro de pensar que los recursos se generan automáticamente o simplemente van a llegar de algún lugar. Esto último representa la principal causa de que las organizaciones pierdan sustentabilidad en el tiempo y desaparezcan, se trata de una visión desafortunada que se ha extendido por el mercado del no lucro. Se observa que los recursos son necesarios para estas fundaciones, y por ello deben responsabilizarse en la captación de estos como parte de sus labores básicas.

2.5 Metodologías

La metodología clásica queda descrita por una serie de elementos que construyen un plan estratégico. A grandes rasgos se divide en los bloques de objetivos estratégicos, plan de acción, estructuras de apoyo y el plan de aplicación (ver Figura 2). Para mayor detalle de cada paso consultar Anexo A.

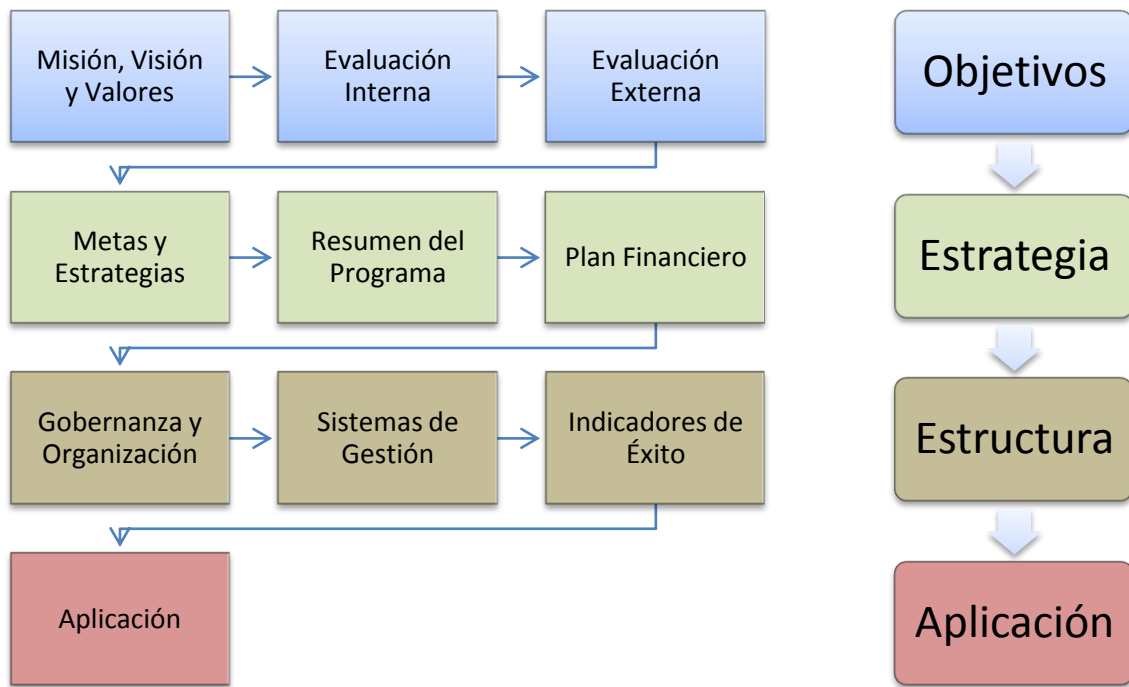


Figura 2. Metodología clásica. Fuente elaboración propia.

En el caso de un cuadro de mando integral, es la forma en que se presentan los objetivos y el sistema de gestión el que viene determinado previamente. Es importante notar que en el caso de una organización sin fines de lucro existe diversidad de autores que modifican las perspectivas del cuadro de mando integral. La diferencia principal radica en el financiamiento y la razón de ser, por lo que se debe revisar el modelo a aplicar.

3. METODOLOGÍA

Dentro de la literatura se encuentra una gran variedad de títulos referentes a una planificación estratégica, sin embargo son pocos referentes al mundo del no lucro. Lo bueno es que las metodologías son esencialmente las mismas. Tomando en cuenta esta situación se emplea una metodología en base a los títulos “Strategic Planning Jumping” y “Cuadro de mando integral 2da edición”.

Tomando en cuenta las consideraciones en la literatura, la metodología se traduce en un cambio principalmente en el orden. Por ejemplo el plan financiero se ubica al final, pues existen costos potenciales a considerar en las etapas anteriores, como la aplicación de un sistema de gestión y la medición de ciertos indicadores. Además la evaluación de la misión y visión fue hecha con anterioridad, es un dato o punto de partida para realizar un diagnóstico.

3.1 Metodología

La metodología adaptada para esta memoria desarrolla cuatro fases principales. Detalladas a continuación, en conjunto con sus respectivas etapas (ver Figura 3).

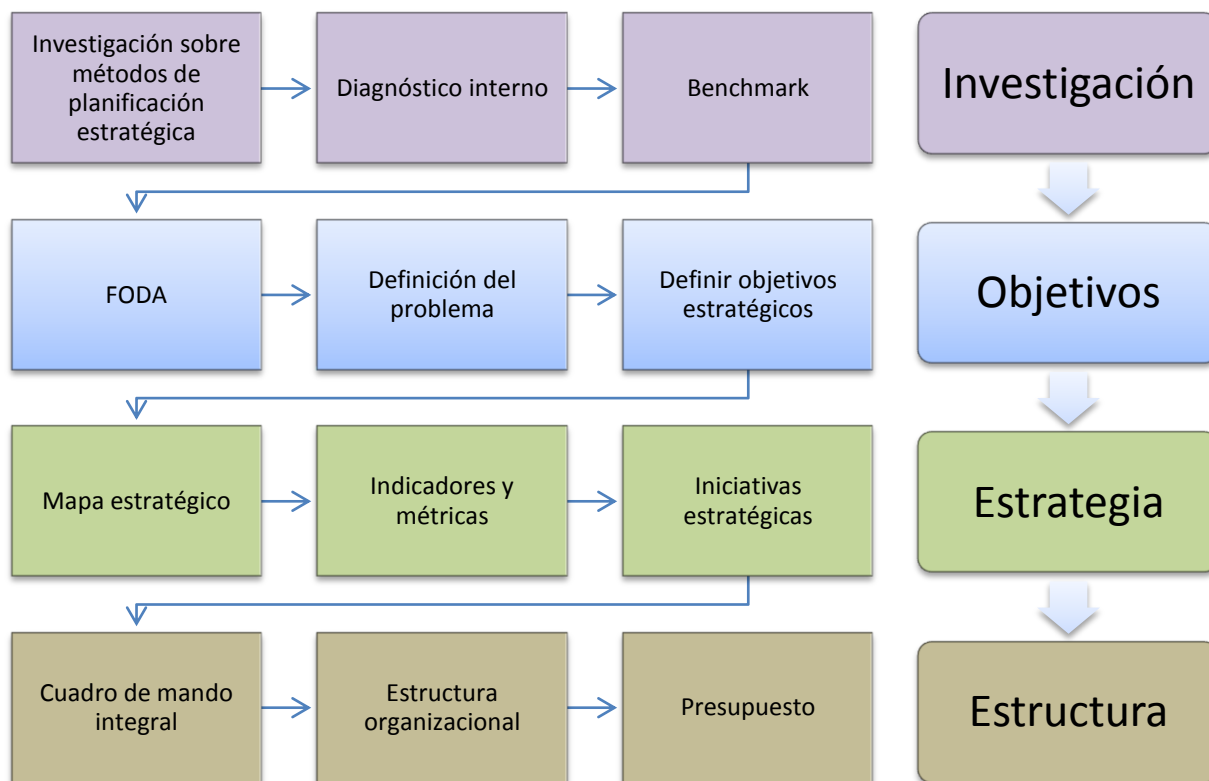


Figura 3. Metodología empleada. Fuente elaboración propia.

3.1.1 Fases metodología

Fase de Investigación

En esta fase se buscan las mejores opciones para realizar un plan estratégico. En esta fase es fundamental el trabajo realizado en terreno (entrevistas), la investigación bibliográfica y las opiniones de expertos en el ámbito (en relación a jóvenes en situación de calle y planificación estratégica propiamente tal).

Fase de Objetivos

La fase de objetivos es aquella donde se realiza un análisis profundo de lo investigado. Tras los resultados de terreno se ordena en una estructura clásica la cual refleja los problemas actuales. Se valida con la Fundación mediante reuniones con la dirección (o gerencia) de Abrazarte. Una vez terminado el proceso de validación se presentan los objetivos estratégicos que serán trabajados a lo largo del documento.

Fase de Estrategia

El plan estratégico se diseña en esta fase, presenta el curso de acción para cumplir los objetivos planteados. Para medir este cumplimiento se diseña un sistema de herramientas de gestión y estos objetivos se traducen en proyectos para su realización.

Fase de Estructura

Para que el plan se realice requiere una forma de trabajo que este alineada con este, es decir una estructura organizacional alineada con la estrategia. En la misma línea se presenta un cuadro de mando integral, el cual muestra el avance de cada proyecto y finalmente se presenta un presupuesto para llevar a cabo la estrategia.

3.1.2 Línea metodológica

1. Investigación sobre métodos de planificación estratégica

El primer punto busca las alternativas para realizar una planificación estratégica de la mejor forma para la realidad de la organización, e estudian casos de éxito y recomendaciones (para más detalles consultar sección de bibliografía).

2. Diagnóstico interno

Se realiza un estudio exhaustivo de los documentos de la Fundación, se participa de actividades y se realizan reuniones y entrevistas con el equipo de trabajo de esta (individuales y grupales).

3. Benchmark

El tercer paso se hace exclusivamente a través de entrevistas semi-estructuradas. Se seleccionan los candidatos y se entrevista a un representante de cada fundación (incluyendo Fundación Abrazarte).

4. FODA

Sólo con esta información (puntos 2 y 3), y un análisis profundo de sus componentes, se procede a hacer un diagnóstico de la situación actual de Abrazarte expresado con la herramienta de análisis FODA. Esto queda validado tras una revisión en profundidad con Abrazarte, lo que enriquece los resultados y la aplicación de estos.

5. Definición del problema

El diagnóstico entrega las brechas respecto al cumplimiento de la misión, es decir los objetivos estratégicos a tratar en el plan. Constituyendo el quinto paso (comparar FODA con la declaración estratégica, detectando las diferencias). Este paso es fundamental para identificar y corroborar los problemas presentes.

6. Definir objetivos estratégicos

A partir de los problemas detectados se formulan objetivos (lo que determina cuales de estos problemas serán atendidos por esta memoria). Para definir los objetivos se estudia cual es el tamaño y capacidad que se quiere alcanzar en los próximos 5 años (destacar que no son tácticos ni operacionales, son estratégicos).

7. Mapa estratégico

Se determinan las relaciones causa/efecto que rige cada uno de los objetivos respecto a los otros. A través de estas relaciones se construye un mapa cuyo eje horizontal permite identificar la perspectiva correspondiente y el vertical los requerimientos para cumplir la misión (en la cima). Da indicios de cuál es el camino para iniciar (jerarquía de objetivos en el tiempo).

8. Indicadores y métricas

Cada objetivo va acompañado por un indicador de gestión y una métrica que permite entender el rango de cumplimiento de este. Se obtienen al identificar el componente del objetivo que se requiere conocer, ya que por la forma en que están planteados permiten medición, plazos determinados y precisión. Se consideran además casos de éxito de otras organizaciones sumado a las herramientas potenciales que actualmente posee la Fundación para llevar a cabo un adecuado control de gestión.

9. Iniciativas estratégicas

Se proponen proyectos (iniciativas estratégicas) tal que los objetivos estratégicos se cumplan a lo largo del plazo establecido. El mapa permite identificar la relación entre objetivos, por lo que representa la principal materia prima de estos.

10. Cuadro de mando integral

Representa un resumen del plan estratégico, muestra la relación entre los indicadores, objetivos y proyectos. Se construye a partir de cada perspectiva propuesta (tomando en cuenta las consideraciones de la literatura sobre organizaciones sin fines de lucro), indicando el proyecto principal que la abarca y la totalidad de los indicadores que corresponde observar allí.

11. Estructura organizacional

En base a la literatura especializada en el tema sin fines de lucro se genera una estructura tipo. Respetando esta estructura y considerando las necesidades a cubrir dadas las iniciativas se presenta una jerarquía acorde al plan estratégico.

12. Presupuesto

Es la traducción del plan estratégico en recursos monetarios. Presenta la evaluación financiera de la implementación de los proyectos. Se construye a partir de diversas fuentes de información y se calcula en base a una estimación del tiempo requerido en conjunto con el beneficio o gasto esperado en ese intervalo.

Para conocer detalles respecto al plan de trabajo y las dificultades previstas, consultar Anexos B y C respectivamente.

3.2 Alcances

Se trata de una propuesta de sistema de gestión, no pretende abordar directamente el desarrollo de las intervenciones ni el trabajo psicosocial, ni las definiciones fundamentales que componen la Fundación.

El memorista, en calidad de asesor, no tiene poder de decisión sobre la implementación finalmente de la estrategia propuesta. Dejando en entrevisto la importancia del trabajo en conjunto de la organización para llevar a cabo el plan vislumbrando de la utilidad e importancia de este, explicitando los pasos a seguir.

4. ANTECEDENTES

Esta sección entrega la información necesaria para entender el contexto de la fundación Abrazarte. De esta forma se avanza en un plan coherente alineado con las necesidades que presenta la organización y una manera de aplicarlas con éxito.

Existen dos grandes modelos de trabajo para personas en situación de calle⁷, *Housing First* (Se entrega una vivienda desde el inicio sumado a una serie de beneficios, Finlandia⁸ es un gran ejemplo de éxito) y el modelo de escalera (tradicional, aborda el tema desde un desarrollo personal, resulta al final en que la persona consigue una vivienda). Para jóvenes en situación de calle se utiliza el modelo tradicional (con enfoque asistencialista mayormente, es decir se le otorgan beneficios muchas veces mediatos como el servicio de albergue) y también se utiliza el apadrinamiento, donde una familia de acogida se encarga de su tutela (enfocado en niños más que en adolescentes, dejando a los adolescentes en la práctica fuera de esta alternativa).

En general problemática en los países desarrollados, se mezcla con problemas de abusos, migración, educación, racismo y falta de cobertura. Producto de esta complejidad, en países como Alemania⁹ y Estados Unidos¹⁰ existe una serie de organizaciones sin fines de lucro que trabajan en conjunto con el gobierno. Además existe una red internacional de instituciones que trabajan para mejorar la situación de los jóvenes en situación de calle (Como Humanium y Mapfre). Chile, en particular Santiago, es una ciudad con alto costo de vida, por lo que una organización internacional prefiere intervenir en otros países de la región.

En Chile existen 547 niños en situación de calle, según el último catastro nacional de personas en situación de calle del año 2019¹¹ Dada esta problemática nace la fundación Abrazarte en 2005. A pesar de que en Chile existen instituciones estatales encargadas de este tema, sus esfuerzos han sido insuficientes y más que ayudar han agravado el problema (instituciones SENAME). Además esta Fundación es la única enfocada exclusivamente en los casos más difíciles, jóvenes y adolescentes en situación de calle, muchas veces fugados de estas instituciones estatales. Para más detalles de la realidad de las Personas en Situación de Calle (PSC) y la relación de la Fundación con ellas, se recomienda consultar la memoria de Danitza León González¹².

4.1 Fundación Abrazarte

Trabaja con niños y jóvenes en situación de calle entregándoles herramientas para reintegrarlos en la sociedad. Estas personas viven en una realidad donde el abuso, la vulneración de derechos y la falta de oportunidades es una constante. De ahí que la Fundación se enfoque en atender el proceso completo de restauración de una persona, partiendo por la confianza en sí mismo y en su potencial.

Con el propósito de dar un contexto, desde una perspectiva interna, se presenta un extracto de la propia organización sobre sí misma. De esta forma el lector puede familiarizarse con lo que significa la gran labor realizada desde sus propios autores:

Trabajamos con adolescentes y jóvenes que viven y duermen en la calle, desligados de sus familias, con las que no pueden o no quieren volver a vivir. Enfrentan, desde hace años, una vida sin normas, sin contención y sin oportunidades. Sufren permanentemente el castigo y el desprecio social, pues son vistos bajo el estereotipo de “drogadictos y delincuentes”, destino que por efecto de la misma estigmatización terminan, muchas veces, experimentando. Estando en la calle, desarrollan distintas estrategias de sobrevivencia: mendicidad, hurtos, comercio sexual, tráfico de drogas y otros que profundizan la desvinculación con las personas que forman parte de la sociedad. En este contexto son utilizados por narcotraficantes y pedófilos, además de sufrir abuso de poder.

A pesar de las prácticas de sobrevivencia, el abandono y la negligencia, son grandes creadores y tienen un gran potencial de desarrollo a pesar de la adversidad.

Trabajamos para apoyarlos y abrazarlos, para fortalecer sus propias capacidades. Para reincorporar a la sociedad a estos jóvenes en situación de calle a través de un enfoque innovador, no paternalista ni asistencialista, yendo al encuentro con el otro de igual a igual, sin hacer diferencias.

A través del arte, de los oficios, del deporte y la educación estos jóvenes pueden tener la oportunidad de desarrollar su potencial creativo y humano. A través de procesos y experiencias concretas de encuentro, aprendizaje y afecto ellos pueden transformarse en agentes de cambio, primero de su propia realidad, luego de su familia y de la sociedad.

Trabajamos para lograr resultados, para que los jóvenes que forman parte de la red de Abrazarte, superen su situación de calle, dejen la droga y la delincuencia y puedan formar una familia y encontrar un sentido de vida para lograr sus propios sueños.

Nuestro enfoque de trabajo con estos jóvenes es diferente, es innovador, no es asistencialista, apunta a la sanación del alma de la persona. No es el camino fácil o el camino corto, es una mirada de más largo plazo que apunta a desplegar los talentos y capacidades propias de cada persona, por más difícil que sea la situación en la que se encuentra. SOMOS FAMILIA.

4.2 Visión, misión y objetivos estratégicos

A continuación se presentan las declaraciones estratégicas de la Fundación sin modificar. Partiendo de la declaración de misión y visión pasando por la definición de la estrategia actual y su objetivo general. Esta es la base desde donde se observa si se

cumplen los fundamentos planteados y si existe claridad en lo que significa una declaración de este tipo en el cotidiano.

4.2.1 Visión

Buscamos un Chile integrado, sin Jóvenes ni Adolescentes en situación de calle. Donde nadie falte, porque detrás de Ellos hay un ser maravilloso que se está perdiendo.

4.2.2 Misión

Transformar a Adolescentes y Jóvenes en situación de calle, integrándolos a la Sociedad como Agentes de Cambio, a través de procesos e intervenciones innovadoras.

4.2.3 La estrategia

Reducción de consumo de alcohol y drogas en Niños, niñas y Adolescentes

4.2.4 Objetivo general

Orientar a los niños/as y adolescentes en situación de calle, a la reflexión en torno a sus consumos problemáticos de drogas y alcohol, con la finalidad de reducir daños progresivamente y por lo tanto mejorar la calidad de vida de estos/as.

4.2.5 Objetivos específicos

- i.* Crear un primer encuentro con los niños, niñas y adolescentes en situación de calle, para generar un vínculo grupal.
- ii.* Generar seminarios reflexivos con profesionales capacitados en reducción de daño, con la finalidad de problematizar el consumo de drogas y alcohol.
- iii.* Establecer días con actividades recreativas y a la vez reflexivas, donde a través de dinámicas y juegos en un espacio agradable los niños niñas y adolescentes cuestionen el consumo y a la vez se diviertan en grupo.
- iv.* Sintetizar y evaluar el proceso de seminarios y actividades, descubriendo si los niños niñas y adolescentes problematizan sus consumos de manera crítica.

4.3 Estructura organizacional

Se organizan con la jerarquía clásica de un directorio, 2 directores (fundadora y gerente general) y servicios propiamente tal (arte y espiritualidad, nivelación de estudios, salud mental y trabajo social). Se reúnen de manera semanal a nivel de directores y cada tres meses a nivel de directorio.

Cabe destacar que la figura de la directora Marta, está cumpliendo una multitud de roles administrativos y de carácter operativo. Además los ayudantes de cada área de servicio son de carácter esporádico, es decir un asistente para el área de trabajo social por ejemplo. Este suele estar durante 3 a 4 semanas y luego deja de prestar servicios a la Fundación. A continuación se muestra el organigrama actual en la Figura 4.

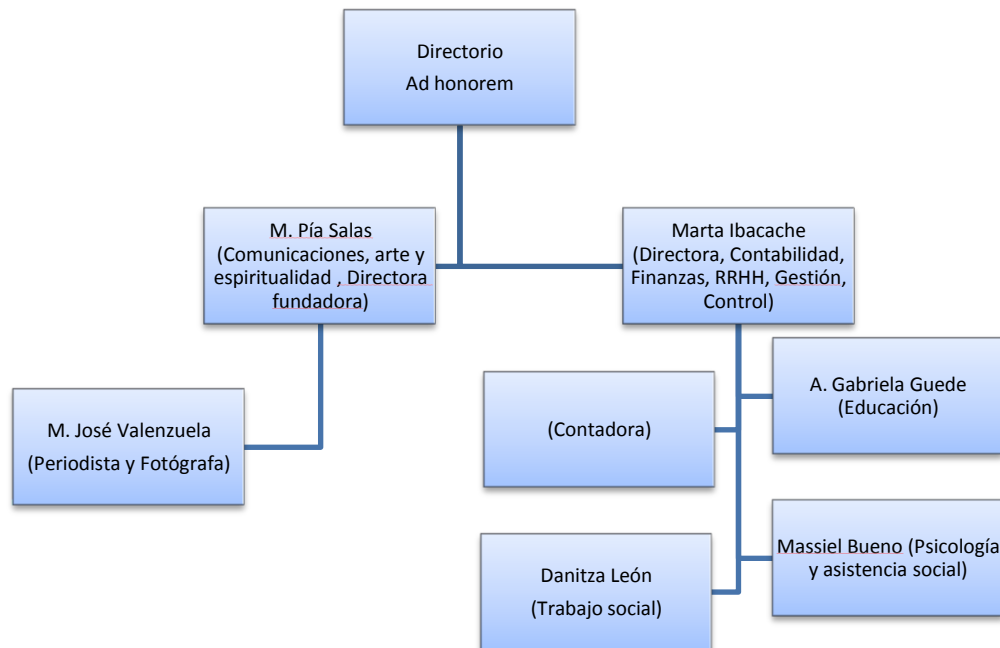


Figura 4. Organigrama actual. Se muestran sólo las personas contratadas (existen ayudantes a medio tiempo con boleta de honorarios). Fuente Fundación Abrazarte.

El directorio genera las decisiones estratégicas además de evaluar el desempeño de manera discrecional, su principal función tiene que ver con los planes para atraer nuevas empresas (financiamiento), compuesto por siete miembros.

María Pía se encarga de la contención y apoyo espiritual, trabaja fines de semana incluido si es necesario, siempre, atiende las crisis de alta complejidad. Participa en talleres y se encarga de la parte de extensión.

Marta Ibacache es la institución misma, se encarga de la parte financiera y alta gestión. Tiene apoyo del directorio en temas de responsabilidad empresarial y recursos humanos.

Massiel Bueno se encarga del área social hasta gestiones de vivienda, salud, educación y familia. Trabaja a tiempo completo, posee un día para labores administrativas, lo demás es en calle. Trabaja en conjunto con Danitza León, trabajadora social.

Ana Guede se encarga de educación, se apoya con un profesor (Ismael Acevedo) y practicantes, también trabaja en calle. Cabe destacar que ha desarrollado un programa de educación especial para el área (aprobado por el ministerio, con intenciones de compra por parte de este).

Danitza León se encarga del acompañamiento en terreno, junto con otros profesionales (no contratados), cubre los diversos puntos o caletas donde se ubican los jóvenes y las contingencias que ocurren (asaltos, tramites, problemas con las autoridades policiales o judiciales, necesidades básicas, entre otras).

Notar que a pesar de tener una estructura declarada cada persona tiene múltiples funciones, en áreas transversales de la organización, provocando una difusión de las responsabilidades. El lugar donde trabaja el equipo (fuera de terreno) es dentro de la Fundación Colungaⁱ, Bustamante 26, comuna de Providencia.

4.4 Intervenciones actualmente desarrolladas

No se tiene una metodología plenamente descrita en algún documento, cada equipo que ha pasado por la Fundación ha hecho el trabajo como ha querido, dejando poca documentación de ello. Pese a ello el equipo trabaja con una especie de acuerdo tácito, de donde surgen los siguientes programas e intervenciones con sus respectivas metodologías implícitas en el trabajo diario. Los reportes de avance van directo a la codirectora Marta Ibacache quien los analiza y toma decisiones en el corto y mediano plazo, para el largo plazo se apoya en el directorio.ⁱⁱ

ⁱ Fundación Colunga es una organización sin fines de lucro que posee multiplicidad de espacios y oficinas las cuales se arriendan a otras organizaciones del mismo estilo (incluyendo start ups). Generando un espacio de co-creación y oportunidades múltiples, además de ofrecer constantemente talleres y capacitaciones para sus miembros.

ⁱⁱ Esta afirmación se deduce de su forma de trabajo. Primero la planificación es semanal y no contempla horizontes superiores al mensual para casos particulares. Segundo no se tiene registro de las actividades ni el propósito por el cual se realizaron (¿qué se logró y que se quería lograr?). Tercero se responde ante las emergencias que surgen, respetando ciertos principios que ellos dicen entender. Fuente: entrevistas individuales al equipo de trabajo, revisión de documentos de la organización y actividades de esta donde participa el memorista.

4.4.1 Programa de Calle

Trabaja con cuatro puntos en calle, repartidos por las comunas de Santiago, Providencia y La Reina. Los dos principales son el punto Los Héroes y el punto Río Mapocho (Punto donde parte todo para Abrazarte). El trabajo aquí consta de acercarse a los niños y jóvenes, conocer la realidad de cada uno generando un diagnóstico. De este se estudia si puede ser sujeto de tratamiento o no. Una vez que se genera un vínculo con ellos se les invita a participar de las actividades de la Fundación y al mismo tiempo se les acompaña, asesora y colabora en los aspectos más básicos que requieran. Destacando alimentación, salud, vestimenta, asistencia social y judicial, en muchos casos ayuda por problemas con carabineros también. Se realiza en duplas, quienes son las responsables del trabajo, un profesional del área de psicología y una psicopedagoga (muchas veces se trata de un profesional de último año en práctica). Respectivamente Massiel y Danitza son las principales en esta área, a pesar de la ayuda de estudiantes antes mencionada.

4.4.2 Derivación socio-laboral

Esta área de asistencia social tiene mayor relación con las personas que ya han cumplido 18 años y pueden postular a trabajos, fondos concursales y oportunidades de estudios superiores. Es un trabajo que realizan en conjunto, no está delimitado realmente el responsable en esta área, no existe de manera formal, funciona en base a oportunidades que aparecen.

4.4.3 Extensión (exposiciones de arte, obras de teatro, conciertos, etc.)

Esta área permite generar un vínculo con los distintos grupos, entre ellos y el equipo de trabajo. Son variadas actividades siempre con un enfoque privilegiado hacia el arte, desde allí se enseñan valores a los participantes, tales como el respeto, el amor, la tolerancia, trabajo en equipo, entre otros. Se encarga una de las directoras de la Fundación Pía Salas, quien también atiende los momentos de crisis.

4.4.4 Nivelación de estudios

Nivelación de estudios abarca básica y media, desde marzo a diciembre. Realizan un formato específico para el grupo en cuestión, apoyados por dos profesores (psicopedagoga, altamente capacitados), de a 3 a 4 alumnos por clase de un total de 15 en promedio, material por beneficiado y acompañamiento caso a caso. Quince horas de clase por profesor, sumados a un programa de apoyo psicosocial. Se realiza en dos lugares, Biblioteca de Santiago y junta de vecinos de La Reina. Ismael Acevedo atiende

la sucursal de la reina, al mando de A. Guede quien trabaja en la biblioteca. Trabaja únicamente en la región metropolitana. Además de estos dos profesores existen 2 personas más, psicólogos, que apoyan el trabajo en calle y en estas sucursales.

4.5 Alianzas

4.5.1 Alianza con Fundación Don Bosco

Albergue de acogida para NNA (niños/niñas y adolescentes). Acoge a jóvenes de La Reina, su rol en la práctica es otorgarles desayuno y un lugar donde dormir, el resto de los programas son desarrollados por Abrazarte. En algún momento Abrazarte tuvo su propio albergue y tuvieron que dejar esa línea de trabajo forzosamente.

4.5.2 Alianza con Fundación Aportes

Se trata de un servicio de asesoría que apoya a empresas y organizaciones a estructurarse estratégicamente. Sus avances han sido la revisión de la misión, visión y objetivos estratégicos, definición de oportunidades y priorización de estas. Actualmente se encuentran trabajando en mejores formas de financiamiento.

4.6 Próximos Proyectos

4.6.1 Escuela abierta (Quinta Normal)

Escuela holística de Abrazarte, próximo a operar a principios de 2019, se estima un costo de \$124.000.000 anuales en toda su capacidad (42 niños) y actividades, este monto se calcula en base a la experiencia de los 2 años de escuela y el reajuste de los costos actualizados. Proyecto en proceso, burocraciaⁱⁱⁱ no permite implementación aún, se requiere regularizar los papeles del terreno. A pesar de ello el proyecto entrega una oportunidad para establecer un crecimiento y un orden propios de una institución formal (lo que da acceso a nuevas oportunidades clave como fuente de financiamiento, donaciones y prestaciones varias). Un espacio como este trae consigo nuevas formas de trabajo y nuevos costos asociados (no menores), lo que debe tomarse en cuenta al momento de llevarlo a cabo. En el ámbito internacional el ejemplo a seguir es Homeboy industries, una marca patentada con efectividad comprobada y autosustentable. Este modelo promete reinsertar a la sociedad a expandilleros en 18 meses, les ofrece una

ⁱⁱⁱ El estado entrega a la Fundación concesión por 20 años. El problema es que terreno otorgado es público y sin permiso para otros usos (privados). Por ende se debe realizar una serie de gestiones en bienes raíces para que se apruebe el diseño del edificio. Luego se puede avanzar en aspectos técnicos y aprobar finalmente el inicio de las obras. Además de los costos en tiempo de personal y voluntarios este proceso tiene una serie de costos monetarios, principalmente patentes y correcciones.

amplia red y les cobra (los trata como clientes). La sede principal se ubica en Estados Unidos (el centro más cercano se encuentra en Argentina). La diferencia fundamental que se destaca es el paradigma de prestador de servicios que cobra a sus clientes (aunque para esto utiliza muchas veces programas de trabajo adheridas a la red propia, de esta manera ofrece una alternativa de pago y oportunidades laborales futuras pues muchos de los que pasan por Homeboy industries encuentran trabajos dentro de la misma de forma permanente).

4.7 Historia

La fundadora inicia su trabajo en el río Mapocho, durante años sola, hasta 2008 cuando la institución empieza a crecer. Tras años de esfuerzo se consigue un terreno para erigir una escuela donde los jóvenes sería tratados integralmente (2011), lamentablemente esta tiene que cerrar por un problema con la municipalidad. Cabe destacar que se graduó un 77% con éxito en esta escuela, de las 24 personas que pasaron por esta en los dos años de funcionamiento.

Actualmente se trabaja en cuatro localidades, dos puntos en calle dentro de la región metropolitana y una biblioteca en conjunto una junta de vecinos para el trabajo de nivelación de estudios. Próximamente se reubicará la escuela en Quinta Normal.

4.7.1 Hitos

Se muestra la trayectoria de la Fundación a través de sus hitos más relevantes:

- 2005 Comienzo de intervención en sectores de la rivera del Río Mapocho.
- 2011 Felipe Cubillos se compromete con Abrazarte para entregar un espacio.
- 2012 Desafío Levantemos Chile, realiza entrega del Hogar Escuela, El Bosque, RM.
- 2013 Ingreso de jóvenes al Hogar Escuela, para iniciar proceso de cambio.
- 2014 Graduación de los jóvenes.
- 2017 Marzo concesión Quinta Normal 20 años.

De esta forma se busca entender cómo han llegado hasta el día de hoy y si van en el rumbo que desean.

4.8 Recursos

La fundación recibe aportes fijos de cinco empresas del sector privado, estos son los ingresos considerados como fijos, este monto alcanza los 94,5 millones de pesos. Durante el año también se reciben donaciones de particulares, sin embargo esta cantidad no supera los 200 mil pesos.

Respecto a los gastos el principal corresponde a las remuneraciones, alcanzando los 69 millones anuales, los otros costos relevantes son aquellos referidos a gastos administrativos.

4.8.1 Ingresos y gastos

A continuación se muestra el detalle de los ingresos y costos principales. Los costos se presentan de forma anual en millones de pesos (Tabla 1). A pesar de que existe un flujo menor de personal en ciertas épocas del año este es compensado por meses donde se contrata más, en particular lo que tiene que ver con periodismo, fotografía y apoyo de psicopedagogos o profesores extra. Para mayor detalle de cada ítem consultar Anexo D.

Ingresos anuales 2018		Gasto anual 2018	
Empresa	MM de Pesos	Ítem	MM de Pesos
Inmobiliaria paz	29	Remuneraciones	69,60
Virgin mobile	12	Calle	1,92
Inmobilia	31	Gastos administrativos	7,73
Enaex	20	Eventos/actividades	1,80
Liquidez Factory	2,5	Otros	6,00
Total	94,5	Total	87,05

Tabla 1. Ingresos y gastos anuales. Fuente Fundación Abrazarte.

4.9 Fundaciones similares

Existen varias fundaciones que trabajan ayudando a personas en situación de calle o a niños en situación de vulnerabilidad. Dentro de esta oferta se destacan tres:

- 1) Fundación Jesús Niño De La Pintana, declarada como ejemplo a seguir para Abrazarte.
- 2) Moviliza la cual que trabaja con gente en situación de calle, principalmente adultos.
- 3) Don Bosco cuyo foco es distinto a Abrazarte y principalmente ofrece albergue.

Otros actores importantes, por su relevancia, son el SENAME y la fundación Infancia, que tienen alcance mayor pero objetivos y metodologías distintas aunque trabajan con un público similar. Por su parte Fundación Infancia se dedica a la protección de los derechos de la infancia y familia en contextos de vulnerabilidad social, económica y judicial, por lo que conocen ampliamente el tema (énfasis judicial). Mientras que SENAME se dedica al mismo público que Abrazarte, manteniendo a estos jóvenes en centros de rehabilitación (al escapar van a las calles, donde son acogidos por Abrazarte).

4.10 Regulación

Existen 4 leyes importantes en la actualidad, la fundación trabaja la primera con certificado del sistema de impuestos internos (SII).

- 19885 ley donaciones sociales
- Ley de donaciones culturales
- Ley de subvención municipal o rentas municipales
- Ley de subvención de estado

Existe oportunidad de conseguir recursos principalmente de subvenciones del Estado. Sin embargo, las instituciones sin fines de lucro en general, están de acuerdo en que el Estado resulta ser uno de los clientes más difíciles con el cual trabajar. Debido a que presenta problemas para cumplir en los plazos y apunta a objetivos fuera de la realidad de las personas beneficiadas.

5. BENCHMARK

Se presentan los resultados obtenidos producto de entrevistas con expertos de la Fundación “Jesús Niño De La Pintana”, Moviliza y OPD. Destacando esta última como una organización estatal que trabaja con el mismo público objetivo que Abrazarte.

Para realizar las entrevistas se utilizó un formato semi-estructurado de entrevista con 15 preguntas (ver anexo E). A continuación se presenta el resultado destacando lo más relevante de manera individual, siempre contrastando con Fundación Abrazarte. Terminando con las conclusiones del estudio.

Cabe destacar que el concepto se ha utilizado de forma de identificar las mejores prácticas de los demás (por ende también aquellas que no lo son). De esta forma se ha dejado fuera la gama de instituciones bajo la jurisdicción SENAME, ya que estas representan aquellas prácticas que se quieren evitar, que son ampliamente conocidas y públicas debido su exposición en diversos medios de comunicación masiva durante los últimos tiempos (2-3 años).

5.1 Resultados Benchmark

5.1.1 Fundación Jesús Niño De La Pintana

Esta fundación trabaja con jóvenes vulnerables de la comuna de la Pintana, posee allí un centro que utiliza para sus actividades. Lleva dos décadas trabajando en la comuna, su historia parte bajo el amparo de la iglesia, como voluntariado. Se divide en dos líneas de trabajo, un Jardín completamente regulado (financiado por el Estado) y actividades los fines de semana para jóvenes de la comuna, (la cual se financia casi por completo por aportes de empresas). Existen dos áreas que soportan el trabajo de los jóvenes, una de apoyo a las familias y otra de cultura, desde donde se coordinan actividades a nivel institucional.

A lo largo de su historia consigue un edificio y va avanzando hasta llegar a tener una comunidad activa a nivel de adolescentes (con campamentos de 200 participantes) y niños desde temprana edad. Además cuenta con un jardín que atiende a más de 40 niños a diario. La clave fue **focalizar y revisar la estrategia**, hubo momentos donde hicieron múltiples cosas sin observar resultados. Decidieron **trabajar con otras instituciones** que apoyen estos procesos, destacando la alianza con OPD del sector.

La estructura de gestión consta de un **directorio con participación activa** lo que permite un compromiso y un entendimiento de las necesidades de la organización mucho más profunda. Un nivel jerárquico más abajo se encuentra un directorio de control de procesos (símil a una gerencia general, maneja el tema financiero) y cuatro áreas bajo esta. Una particular para el jardín; Otra para los jóvenes; Otra para actividades culturales y otra de Apoyo (asistencia social). Cada una de estas tiene sus

propias **reglas y una persona a cargo**, la cual es responsable por cómo hacer las actividades (cuentan con registro, **documentación**, set de actividades y proceso de capacitación).

En particular para el área de jóvenes, está el objetivo de mantenerlos ocupados a la vez que se les enseñan valores y se les concientiza sobre conductas respecto al consumo de alcohol e infracción de la ley. Las actividades son variadas, tienen que ver con juegos y actividades deportivas. La situación de ellos es que viven con sus familias muchas veces, pero tienen conflictos territoriales entre bandas, y están expuestos a todo tipo de violencia.

Esta fundación tiene la peculiaridad de haber pasado por el proceso en que se encuentra Abrazarte y salir adelante exitosamente. Las claves que se obtienen de la entrevista son las siguientes, junto a un comentario de la situación de Abrazarte (dado que es su referente actual).

1) Focalizar la estrategia: No se puede hacer todo bien, es necesario buscar las competencias que tiene la Fundación y desarrollar aquellas que no posee pero son requeridas por la comunidad. Abrazarte tiene dificultades para focalizar sus acciones a un objetivo claro. En la actualidad diverge en una multiplicidad de propósitos, esfuerzos y acciones. Es importante destacar que aquellas competencias que se requieren, y no se poseen, pueden ser perfectamente atendidas por otras instituciones de la sociedad que si las tengan.

2) Trabajar con otras instituciones: Existe una red de instituciones, de privados y estatales, que se dedican exclusivamente a ciertos procesos que sirven de sustento para los realizados en la institución. No es eficiente muchas veces internalizar estas operaciones. Abrazarte tiene problemas con este punto, ya que apunta a hacer todo por su cuenta.

3) Directorio con participación activa: Esta característica apunta a que los directores están allí mientras sean útiles en su función, entregando lo que la fundación necesita de ellos (no lo que se espera de ellos). Esta es una diferencia clave respecto a Abrazarte, donde de los siete, solo dos participan activamente.

4) Reglas y una persona a cargo: Funciona como centros de responsabilidad, sin embargo existe toda una historia y "*know how*" de cómo llevar a cabo los procesos, definiendo estándares y patrones observados a lo largo de los años. Esto permite conservar cierta flexibilidad y aprovechar los conocimientos aprendidos, anticipándose a situaciones que deterioren las intervenciones. En Abrazarte el registro no está ordenado ni estandarizado.

5) Documentación: Existe respaldo de todo lo que se hace, un equipo del sector social se encarga de los programas a nivel de institución y lleva un control de estos mediante sus propios instrumentos, cabe destacar que es más estricto respecto al área de jardín, dadas las exigencias gubernamentales. En Abrazarte muchos de los procesos no están documentados perdiéndose parte del aprendizaje de estos.

5.1.2 Moviliza

Moviliza es una fundación que nace en 2007 para ayudar a las personas en situación de calle. Su foco está en adultos que por diversos motivos han llegado a esta situación, por un lado están aquellos que necesitan atención continuamente (no pueden valerse por sí mismos) y la gran mayoría, personas que por alguna situación de crisis vital terminan en la calle. Para los primeros se brinda un servicio de atención médica en **conjunto con otras instituciones** y los otros son rehabilitados, guiándoles en su proceso personal para recuperarse emocionalmente y reinsertarse en el mundo laboral. Fue un largo camino hasta llegar a lo que son hoy, en varias oportunidades se replantearon su labor estratégica y a pesar de tener un directorio de carácter pasivo, logran avanzar en poco tiempo a una posición estable que les permite seguir creciendo de manera sustentable.

Presta servicios en puntos calle y en albergues propios. Son 3 albergues, 2 en la región metropolitana y uno en la quinta región. Al año atienden a unas 2000 personas en total, cuentan con un personal cercano 100 personas. Son 8 proyectos al año continuamente. El financiamiento (80%) viene de los proyectos que se adjudica del estado, con duración de 2-3 años. Por esto mismo responden a tres instituciones en términos de resultados, Gobierno (proyectos), Dirección propia (funcionan como centros de costos y beneficios, respondiendo a esta última) y municipalidad donde se encuentran los albergues (Las Condes, Providencia, Valparaíso).

Su estructura organizacional pasa por un directorio, dirección, y finalmente un **departamento de gestión para procesos, otras para resultados y otra para finanzas**. Cada una con sus respectivos responsables, objetivos, control y herramientas estandarizadas (revisadas de manera anual en su formulación y mensual en contenido).

Lo interesante de Moviliza es que tiene un excelente sistema de gestión, posee claridad respecto a sus capacidades, sus necesidades, estructuración de los procesos a todo nivel y control de los resultados de los mismos. Además escapa al paradigma de ver a los beneficiados como personas excluidas de la sociedad, más bien son invisibilizadas. Es un gran ejemplo de organización exitosa en términos de gestión.

Los aprendizajes de esta entrevista se pueden englobar en dos conceptos:

- 1) **Trabajar en red, dedicándose en aquello que la organización sabe hacer:** Solo así la organización comenzó a ver resultados de su trabajo, y con ello mejorar continuamente sus procesos. Como muchos de estos no son de conocimiento de la organización se hizo necesario trabajar en conjunto con otras organizaciones, generando vínculos y con ello una poderosa red.
- 2) **La importancia del largo plazo y medición de objetivos:** Ser extremadamente ordenado y seguir una estrategia que determine claramente el rumbo. Teniendo un objetivo claro se recomendada generar una estructura organizacional de la mano con un método a seguir, estructurando los procesos que permitan su realización y un control que permita obtener los resultados de este. Para lograrlo la organización paso por un proceso de analizar el trabajo y documentar lo que fueron aprendiendo. Esto les llevo a desarrollar el método. En paralelo

desarrollaron una estructura acorde al método y a las exigencias requeridas por el entorno. Luego de tener el método como guía, se fueron desarrollando los procesos que le dan sustento e instrumentos útiles (sin caer en el exceso) que permitan llevar un control adecuado de los objetivos que el método atiende.

5.1.3 OPD

OPD es un organismo del Estado que se encuentra en todo el territorio nacional. Se encarga de recibir casos de adolescentes en situación de calle y trabajar con ellos mediante un programa de acceso voluntario (salvo ordenanza judicial). Trabaja principalmente el área de asistencia social y derivando a los jóvenes a distintas organizaciones dentro de la **red estatal**.

Rinde cuentas a una oficina central y a la municipal del sector donde esté presente. Trabaja con una metodología que involucra a los afectados y sus familias, duran dos años aproximadamente. Tiene un sistema completo de **documentación y metodologías estandarizadas**, lo que permite una gestión y control al detalle.

Principalmente hay dos aprendizajes de esta entrevista:

1) Red estatal: Esta organización utiliza todo el potencial del sistema que existe, trabajando en conjunto con múltiples organizaciones. Esto presenta alta complejidad debido a que es un trabajo en conjunto más que un encargo a la otra organización. Entrega buenos resultados, ampliando el alcance del trabajo (llega a más personas).

2) Estandarización de documentos: Dado que rinde cuentas a dos organismos, lleva un orden y un control ordenado y accesible, lo que facilita contestar cualquier solicitud de sus superiores e instituciones de la red. Entendiendo que se concentra en el área operacional de la estrategia estatal, realiza de este proceso de manera eficiente.

5.2 Análisis de resultados

Como punto central se observa que una planificación que da soporte a las organizaciones entrevistadas. Dentro de los aprendizajes destaca el hecho fundamental de la ejecución de este plan y el constante mejoramiento de este, a través de una evaluación periódica (mes a mes, revisión general anual). Se desprenden 4 puntos a trabajar, presentes enseguida en la Figura 5.

1) Estrategia viva

- Se trata de una estrategia ejecutada, evaluada y ajustada a la realidad permanentemente. Esto genera flexibilidad, tal que se puede hacer un cambio durante el año y ejecutarlo durante el periodo mismo (en vez de tener que mantener un plan que ya no resuelve las necesidades contingentes).

2) Un fuerte trabajo en red

- Dejar en manos de otras organizaciones los servicios donde no posee el conocimiento o la *expertis* es una forma eficiente de realizar los objetivos planteados. Esta característica permite enfocar los esfuerzos de la Fundación en aquellas áreas donde se destaca (y no hacer todo por su cuenta). Es la Fundación quien determina que características desea fortalecer o aprender y cuales suplir a través de la red.

3) Sistema de información estandarizado

- Se refleja en documentos, procesos y roles bien definidos, dando así un soporte al proceso de evaluación de este plan. Son por lo tanto puntos críticos a abordar con el fin de lograr cumplir con la misión de la Fundación Abrazarte de manera sostenida. Sin un adecuado sistema de información no es posible determinar de manera acertada si se logra un desempeño adecuado o no.

4) Cultura organizacional orientada a resultados

- Es una forma de pensar de la organización que repercute en las prácticas de trabajo. Principalmente se entiende el control y la evaluación como la base, se desarrollan herramientas adecuadas para ello y se genera un espacio de trabajo con límites bien definidos (reglas para el equipo de trabajo, roles de trabajo definidos y formas de relacionarse con los beneficiarios). Estos elementos conforman un equipo de trabajo fuerte capaz de sacar adelante cualquier organización con o sin fines de lucro.

Figura 5. Análisis de resultados producto de Benchmark. Fuente elaboración propia.

6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 Análisis estratégico

La misión y visión han sido revisados con anterioridad con la fundación Aportes, por lo que se toman como dadas y se trabaja sobre ellas. Un punto importante tiene que ver con la visión ya que a pesar de ser el escenario deseable, no es alcanzable por el momento. Por este motivo se recomienda hacer la siguiente acotación (constituyendo el alcance de este documento en ese ámbito):

“Buscamos un Chile integrado, sin Jóvenes ni Adolescentes en situación de calle. ***Empezando por abarcar la totalidad de la región metropolitana, la cual será nuestro foco en la década siguiente.*** Donde nadie falte, porque detrás de Ellos hay un ser maravilloso que se está perdiendo.”.

Respecto a la estrategia a realizar el primer paso es determinar aquello esencial de Abrazarte y la situación actual. De esta forma es posible determinar un rumbo a seguir.

6.2 Diagnóstico - FODA

La organización presenta una problemática respecto a la **obtención de recursos y gestión de estos**, sumado a de que **carece de una estructura organizacional y objetivos estratégicos** más allá de la misión. La falta de estructura y orden hace que se presenten una serie de problemas reflejados en el día a día (por ende hace que el trabajo no de resultados y ponga en tensión al equipo). La falta de objetivos paulatinos hace muy difícil medir el desempeño de los servicios en su conjunto, y más aún si no hay un seguimiento a los casos de éxito (¿cuántos realmente lograron armar un proyecto de vida?).

El diagnóstico se realiza en base a los antecedentes obtenidos participando en actividades de la Fundación, entrevistas con el personal, junto a documentos administrativos de la misma. Al sumar estos hallazgos, junto a la parte del Benchmark a la misma Fundación, se traduce en una matriz de de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), tras un análisis previo se consolida la matriz con todo incluido. A continuación se muestran los resultados del diagnóstico agrupados de acuerdo a los cuatro pilares de una matriz FODA.

6.2.1 Fortalezas

- **Trayectoria** y casos de éxito que validan el trabajo ante la sociedad, con especial énfasis en el público objetivo (beneficiarios) con los que trabaja, esto

es un punto clave, distintivo de la fundación, permite alcanzar a las personas que los necesitan de mejor manera (es una competencia central).

- **Know how** del tratamiento en jóvenes en situación de calle. Destaca el servicio de excelencia respecto a nivelación de estudios y el tratamiento holístico afectivo, lo que vendría siendo su sello distintivo.
- Tiene un soporte organizacional que le permite desarrollar sus actividades de manera **flexible y rápida**. Esto se observa en la gran cantidad de contingencias (crisis, emergencias) que enfrentan a diario, sobretodo el manejo en meses de invierno donde la situación es crítica aún más.
- **Ubicación estratégica** en un lugar con múltiples organizaciones y capacitaciones orientadas al mundo sin fines de lucro (Colunga), lo que le proporciona una red de apoyo base adicional. Se reúnen los directores de las fundaciones varias veces al año, reciben capacitaciones y tienen acceso a información de manera oportuna. Cabe destacar que está en una posición central respecto al trabajo en terreno realizado en múltiples puntos.

6.2.2 Debilidades

- **Perder profesionales valiosos.** Obedece a que la metodología no está establecida (escrita). La amenaza viene dada por la oportunidad para otra institución de contratar al profesional, quien dejaría Abrazarte, ya que estos profesionales son escasos. La metodología no está explícita en ninguna parte, perder un profesional clave es **perder el know how**. Perder esto significa perder años de esfuerzo y la segunda, y más importante, de las competencias centrales de la Fundación.
- Reuniones ineficientes. La duración de las reuniones a todo nivel es de 2 a 3 horas, y el número de estas varía entre 2 y 4 a la semana según contingencias. El estándar en otras organizaciones es de 30 a 90 minutos y máximo 2 reuniones semanales. Exceptuando las reuniones de carácter estratégico, cuya duración suele alcanzar sobre las 3 horas en una organización normal (de hecho se realizan durante dos días consecutivos).
- **Carencia de un control** de presupuesto y procesos. El proceso es tal que el dinero se gasta y luego se reporta, gran parte de los gastos son injustificados (“el niño me pidió un dulce, con eso se queda tranquilo”), incluso duplicados (comprar desayunos, cuando ya tomaron desayuno). Descoordinación a este nivel es fruto de una carencia de planificación y control adecuados.
- **Cultura de corto plazo.** El punto anterior es uno de los síntomas, otro punto a destacar es como conseguir recursos que faltan (humanos, monetarios, donaciones) y como anticiparse a las necesidades futuras (contingencias de invierno, administrar tiempo para acompañar casos especiales en aspectos de maternidad, jóvenes en trámites judiciales, salud, entre otros). Es resultado de una **carencia de planificación a mediano y largo plazo**.
- Roles sin definir claramente. El primer problema es que no existe un responsable claro de una tarea y por ende nadie responde ante los fallos, el segundo es que una persona a la que no le corresponde atender cierta tarea

lo hace, provocando muchas veces un daño más que una ayuda (falta de respeto al compañero, trabajo mal hecho, ensucia la intervención, entre otros perjuicios).

- Falta de límites entre ellos mismos y los beneficiados. La **metodología no está clara**, cada profesional aborda ciertos puntos desde su criterio, lo que pasa a llevar límites con los compañeros y con los jóvenes, pues el límite institucional no coincide con el del profesional.
- No hay respeto por horarios de trabajo. Son personas que están contratadas, como cualquier trabajo normal y no respetan acuerdos básicos de convivencia. Se debe entender también que la situación de trabajar con PSC es de alta exigencia para el personal, lo que provoca un desgaste. Esto se puede solucionar de varias maneras.
- Trabajan **sin apoyo de redes** de otras instituciones. Error básico de una institución sin fines de lucro, olvidar que no se encuentran solos en el mundo y que como ellos existen varias personas están trabajando en ámbitos similares. Un ejemplo básico tiene que ver con los servicios de albergue (Fundaciones como Don Bosco, recursos que entrega el estado), salud básica (Estado), alimentación (Red de alimentos, Sodexo), entre otros.
- **Directorio pasivo**, sin aporte mayor salvo escasos miembros. Esto significa que de las 7 personas, solo 3 están velando por el cumplimiento de la misión. Lo que deja un control débil en la cabeza de la Fundación. Falta rotación, el rol de un director en una fundación apunta a las necesidades de esta, más que los méritos de la persona en ámbitos varios. Esto se traduce en un estancamiento a nivel de servicio, sumada a las debilidades anteriores explican cómo se ha llegado hasta aquí.
- No hay certeza de los resultados del trabajo, no se hace la medición. En rigor se conoce algunos casos de éxito, mediante boca a boca y por el hecho de que los jóvenes cuando regresan a calle, vuelven a lugares conocidos (donde Abrazarte tiene acceso). Se trata de una estimación gruesa.
- Financiamiento 100% privado, concentrado en pocas empresas. Corre un riesgo enorme de quedar sin recursos en cualquier momento, más aún si se retira la empresa que aporta aproximadamente la mitad de los fondos. Esto se hace exclusivamente a través de la ley de donaciones para empresas.
- Problemas para captar recursos. Esto debido a que no se tiene un proceso estructurado, una persona a cargo ni el tiempo suficiente para dedicarse a este tema, lo que lleva a considerar que se requiere más personal.
- **Financiamiento concentrado en pocas empresas**. Si la principal deja de donar se acaba Abrazarte. Si ocurre un cambio en la ley, la institución no tiene como protegerse ante los impactos potencialmente negativos en su presupuesto.
- Resistencia a los cambios de alma mater y del equipo en general. Esto es delicado porque encontrar profesionales calificados es difícil y más aún en el ambiente complejo de PSC.
- Alto riesgo de profesionales en terreno debido a la falta de protocolos claros en ambientes de riesgo y situaciones de contingencia propias del trabajo. Muchas veces se toman decisiones sin pensar acerca de los riesgos (el profesional no es consciente o no lo racionaliza producto de la emergencia y caos permanente).

6.2.3 Oportunidades

- **Proyecto escuela.** Este proyecto proporciona un lugar único para los múltiples servicios. Al centralizar las actividades permite facilitar la organización de estas y disminuir sus costos. Abre un espacio para los jóvenes en situación de calle de toda la región metropolitana (lo que en el largo plazo contribuye a aumentar el alcance para contactar con posibles beneficiarios), incluso puede servir de albergue ante contingencias (de manera excepcional).
- **Financiamiento estatal** (proyectos, fondos concursables). Existe una serie de fondos concursables otorgados a instituciones sin fines de lucro, en dinero o donaciones, por ejemplo la campaña de invierno del gobierno, que entrega fondos para un albergue temporal durante el invierno. Esto permite ampliar la capacidad de atender beneficiarios nuevos y mejorar los servicios existentes.
- **Alianzas con otras instituciones.** Este punto es clave, existen varias instituciones que pueden aportar desde sus competencias centrales (como OPD con su amplia red, puede utilizarse para acceder a distintos beneficios en salud y familia).
- Eventos sociales enfocados en ONG, captación de recursos y redes. Esto puede abrir las puertas a los jóvenes a acceder por ejemplo a empleos tras terminar sus estudios (Feria por la reinserción por ejemplo, que otorga oportunidades de trabajo a expresidentes y gente con antecedentes).
- Vínculo con universidades para obtener estudiantes en práctica. Las universidades constantemente requieren de organizaciones para estos fines en el área social y psicológica con especial énfasis.
- Generar instancias para que **voluntarios**^{iv} participe en la organización. Esto es un punto delicado, sin embargo resuelve en gran parte las necesidades diarias en aspectos administrativos y de captación de recursos de todo tipo.
- Incorporar al directorio personas que puedan aportar en las áreas que no maneja la fundación, como el área legal. El manual de organizaciones sociales propone un directorio interdisciplinario para abordar de forma integral la misión y visión. En la actualidad la mitad son ingenieros y hace falta asesoría en aspectos legales y de salud mental.
- Darse a conocer a la sociedad para convocar más recursos. Esto es según el manual de organizaciones sociales el gran problema de las organizaciones sin fines de lucro, muchas veces olvidan que requieren recursos para funcionar y que se obtienen a través de un esfuerzo en conjunto con la comunidad.

^{iv} El concepto de voluntario comprende personas que ofrecen sus servicios profesionales a costo cero o muy bajo costo. Los que entregan recursos son considerados socios o donantes según su participación (permanente o esporádica).

6.2.4 Amenazas

- **Intervención interrumpida.** Un gran problema con respecto a trabajar con personas en situación de vulnerabilidad es que existe el riesgo de que caigan en abuso de sustancias, delincuencia, privación de libertad y accidentes de diversa índole. Estos pueden dejar a una persona fuera de la intervención o demorar (dañar) su proceso con la Fundación y sí mismos.
- **Competencia por fondos.** Una amenaza propia de una organización social es que el potencial socio se ve enfrentado a que tiene recursos limitados para invertir en la diversidad de organizaciones de este tipo, si un proyecto le resulta más atractivo puede dejar fuera a Abrazarte como una opción y si ya es socio puede transferir su aporte a otra institución de la amplia gama.
- **Cambio en ley de donaciones.** Dado que la Fundación depende de esta vía de ingresos casi en su totalidad es altamente sensible ante cualquier cambio, constituyendo una amenaza latente cualquier cambio que afecte este medio.

6.2.5 FODA

Un análisis más permite encontrar los aspectos clave de cada perspectiva, los cuáles se muestran a continuación en la Tabla 2. Se reduce a los siguientes puntos relevantes.

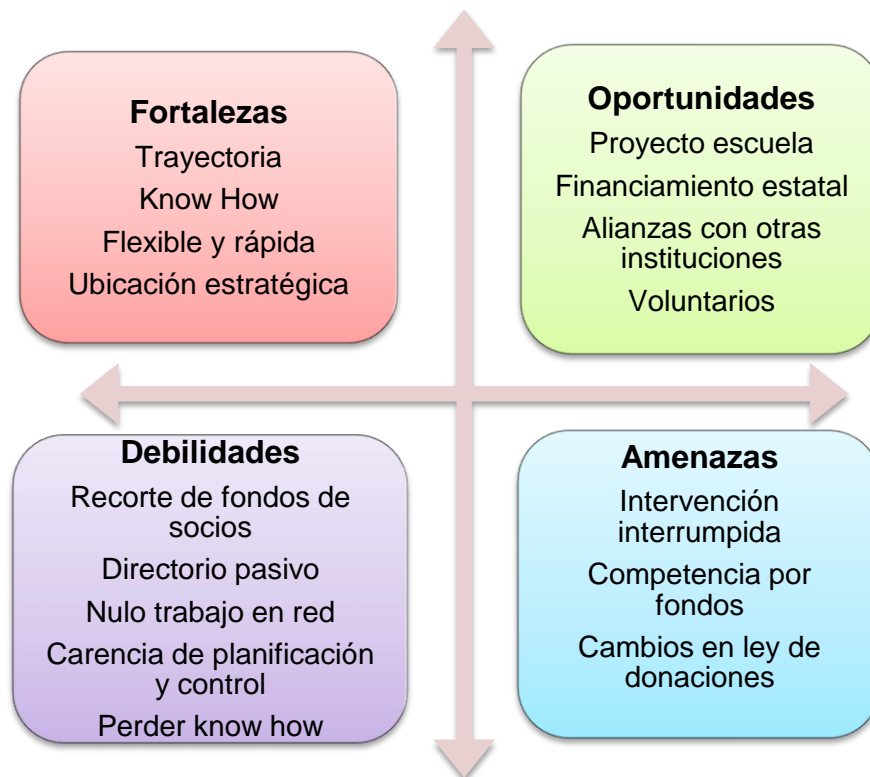


Tabla 2. Representación gráfica de análisis FODA. Fuente elaboración propia.

Producto del análisis FODA se desprende una serie de puntos críticos a trabajar. Estos plantean la base desde donde la fundación necesita avanzar, resolver las brechas entre la base actual y lo que se necesita para cumplir la misión, lo que se representa en forma de objetivos estratégicos. Estos últimos se construyen a partir de los resultados del diagnóstico plasmado en el FODA y de un análisis del entorno, entregado por el Benchmark a otras instituciones y actores relevantes en el ámbito de jóvenes en situación de calle.

6.3 Objetivos estratégicos

Considerando el diagnóstico y la metodología del cuadro de mando integral, se disponen los objetivos estratégicos en una perspectiva y se ordenan como se recomienda para una empresa social, cambiando además el nombre de la perspectiva de clientes por la sociedad. Conformando un mapa estratégico al mostrar la relación causa efecto entre estos, como se observa en la Figura 6.

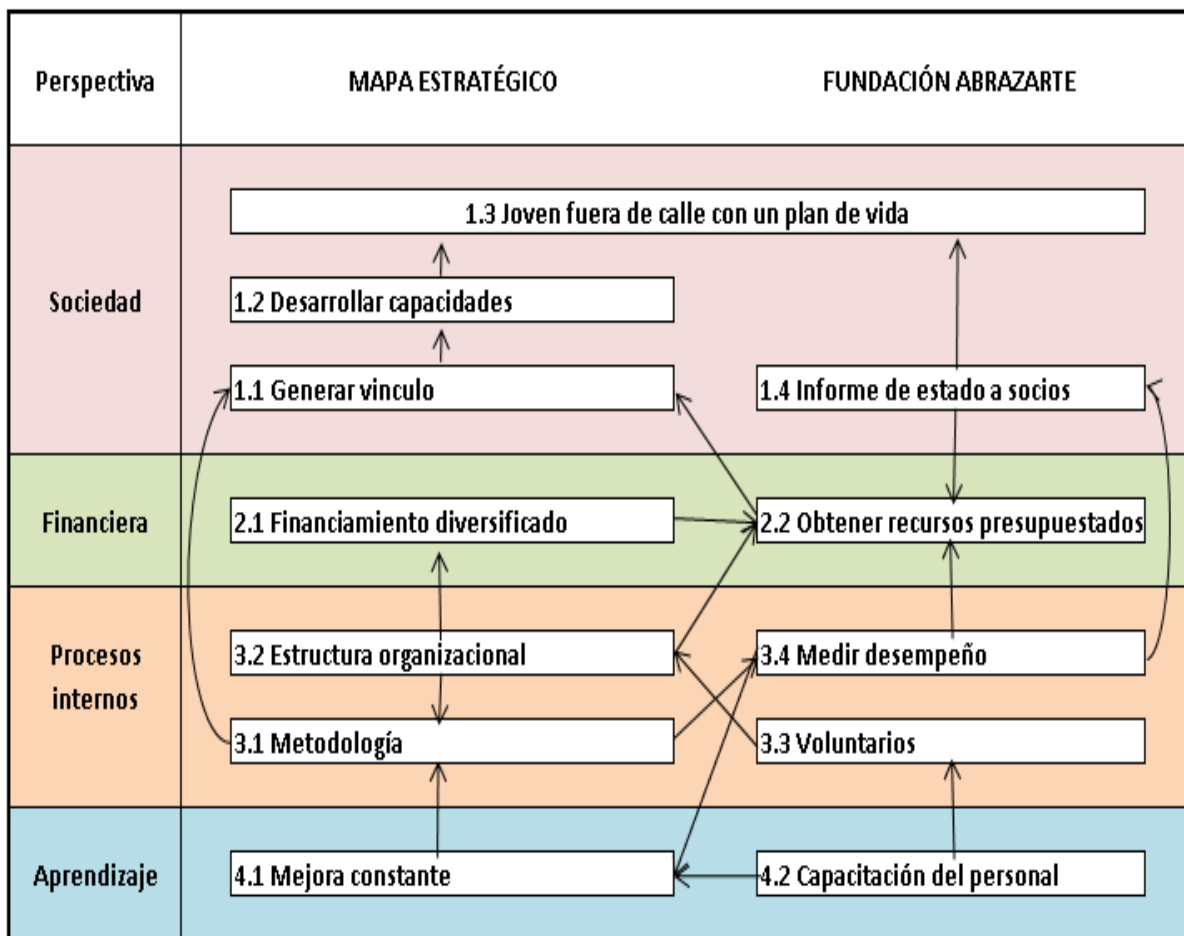


Figura 6. Mapa estratégico. Fuente elaboración propia.

El proceso mostrado en el mapa inicia con las mejoras en aprendizaje, las que permiten crecer de manera sustentable en el eje de los procesos internos. Estos son alimentados por una metodología y una estructura, la cual es nutrida con voluntarios y con revisión de procesos (permitiendo retroalimentar la fase de aprendizaje cada vez) y sostienen a la vez el ingreso de fondos a la fundación. Es importante destacar que son los procesos internos los que permiten la obtención de los fondos y no al revés, esta distinción es clave para la viabilidad del plan. Cuando se logra obtener el financiamiento se puede avanzar en los proyectos y cumplir la misión, es decir rehabilitar a los jóvenes en situación de calle, permitiéndoles salir de allí como ciudadanos integrados a la sociedad.

Se destaca que el diagnóstico entrega una serie de posibilidades para abordar como objetivos estratégicos. Sin embargo se priorizan aquellos con mayor impacto en el mediano plazo, dejando fuera algunos aspectos relevantes como el trabajo en red y un desarrollo más acabado del directorio. Estos puntos son centrales en el mediano plazo pero se deja a criterio de la organización avanzar en un directorio de actividad mayor y diversidad profesional acorde a las necesidades de la misma. Así mismo el trabajo en red será una consecuencia natural una vez que se establezca un sistema ordenado y se determine aquello donde otras personas u organizaciones pueden aportar al cumplimiento de la misión y visión de Abrazarte.

6.4 Indicadores de gestión

En esta sección se muestran las herramientas que permiten medir los objetivos estratégicos, donde cada indicador tiene asociada una métrica (meta). Con un total de 12 indicadores estratégicos mostrados en la Tabla 3 y explicados en la Figura 7 con detalle.

Un detalle no menor es que estos indicadores son de nivel estratégico, por lo tanto requieren de indicadores provenientes del nivel operacional y táctico (como la adherencia al programa y los resultados parciales de estos). Estos ayudan a construir y en otros casos a explicar el comportamiento observado, estudiando esto se encuentran aprendizajes que permiten alcanzar los objetivos orientados a largo plazo (estratégicos).

Se miden de manera mensual y requieren un análisis en la reunión anual donde se revisa la estrategia de manera minuciosa, pudiendo calibrar las metas del siguiente año. En general esta calibración ocurre por cambios de impacto para la organización que se sostienen en el tiempo y que no fueron previstos en el plan (como un cambio en la política estatal por ejemplo).

ID	Objetivo	Formula	Meta
1	Generar vínculo	Desarrollo de vínculo (juicio experto) A) Débil B) Suficiente C) Fuerte	C) Fuerte
2	Desarrollar capacidades de los jóvenes	Número de capacidades adquiridas por joven (juicio experto) A) Insuficiente: menos de 7 B) Suficiente: entre 7 y 9 C) Excelente: sobre 9	C) Excelente
3	Salir de calle con proyecto de vida	$\frac{\text{Número de jóvenes que logran salir de calle} * 100\%}{\text{Beneficiarios totales}}$ A) Insuficiente: bajo 60% B) Suficiente: entre 60% y 70% C) Excelente: sobre 70%	C) Excelente
4	Informe de estado a socios	1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la información? A) Insuficiente B) Suficiente 2. ¿Existe otra información requerida adicional que mejore este informe? (Pregunta abierta)	B) Suficiente Ninguna
5	Diversidad de ingresos	$\frac{\text{Ingresos de socio } i}{\text{Ingresos totales}}$ Con i de 1 hasta el total de socios (contar al Estado como un socio)	20%
6	Ingresos divididos por ingresos presupuestados	$\frac{\text{Ingresos} * 100\%}{\text{Ingresos presupuestados}}$	100%

7	Documento con la metodología	Documento con la metodología A) Logrado B) Incompleto	A) Logrado
8	Número de personas trabajando como voluntario respecto al total anual	$\frac{\text{Número de personas trabajando como voluntario} * 100\%}{\text{Personal total trabajando para Abrazarte}}$	10%
9	Organigrama completo	$\frac{\text{Número de cargos ocupados} * 100\%}{\text{Cargos demandados}}$	100%
10	Contar con resultados cada mes respecto a los indicadores de gestión	Resultados de periodo de medición A) Logrado B) Incompleto	A) Logrado
11	Comparar desempeño anual	$\frac{(\text{Indicador 3 del año} - \text{indicador 3 del año anterior}) * 100\%}{\text{Indicador 3 del año anterior}}$ A) Bajo: bajo 5% B) Adecuado: Entre 5% y 10% Alto: C) sobre 10%	B) Adecuado
12	Número de capacitaciones relevantes realizadas	Número de capacitaciones (o herramientas) nuevas implementadas en último año	5

Tabla 3. Indicadores de gestión. Fuente elaboración propia (modificando o agregando indicadores además de los clásicos).

1. Generar vínculo

- Este objetivo podría ser parte de la metodología, sin embargo se trata de una competencia central, es la piedra angular de los procesos. Es vital debido a que permite el desarrollo del proceso multinivel, sin un vínculo fuerte desarrollado entre la persona y la institución no es posible trabajar. Por lo tanto es el primer objetivo fundamental a observar. Para medir el desarrollo del vínculo se necesita una opinión experta desde el área de salud mental y de trabajo social, al ser de carácter cualitativo las opciones se reducen al nivel de logro, este puede ser débil, suficiente o fuerte. Una métrica adecuada refleja 70% fuerte. 20% suficiente y 10% débil. Validada con la fundación a través de opinión experta de psicóloga y trabajadora social de la fundación. Apoyar con indicadores cuantitativos como la adherencia a los programas.

2. Desarrollar capacidades de los jóvenes

- Un aspecto fundamental de la Fundación es que prepara a los jóvenes para la vida, les muestra que son capaces y lo demuestra con talleres de autogestión que resultan en trabajos realizados por ellos. Este objetivo va construyendo el camino a la motivación para salir de calle y tener un proyecto de vida. Este se mide en un esfuerzo de cada una de las áreas de servicio (Salud mental, social, nivelación de estudios y arte y espiritualidad). Dependiendo de cada área del conocimiento será su responsabilidad reportar el aprendizaje de capacidades de cada joven, mediante un instrumento estándar. Cada joven debería desarrollar un conjunto de 7 habilidades sociales básicas para que la fundación se dé por satisfecha, 7 y 10 es suficiente, más excelente, menos insuficiente.

3. Salir de calle con proyecto de vida

- Este es el objetivo último de la Fundación, el trabajo se realiza para lograr que los jóvenes se superen a sí mismos, logrando una motivación por salir de calle que se concreta con un proyecto de vida (esto es importante, ya que sin un proyecto de vida vuelven a calle).
- Existen 2 formas de medir y el plazo recomendado es hacer un seguimiento cada 3 meses durante dos años (como lo hace OPD). Primero el seguimiento directo, a través de una red de contactos de ex calle (que actualmente existe, para otros fines) y de forma indirecta con los jóvenes que aún están en calle, esto debido a que las personas vuelven a los mismos puntos de calle donde estuvieron antes por regla general. No se espera que este número sea demasiado elevado, un porcentaje de éxito del 60% anual es apropiado (sobre 70% excelente, calibrado según Moviliza (referente de excelencia) y la historia de la Fundación), ya que es desafiante a la vez que realista (existe una alta tasa de deserción, fallas y demoras en el proceso). El hecho de pertenecer al grupo permite a un psicólogo evaluar la existencia o no de un proyecto de vida (este evalúa con un logrado o no, luego si no está logrado aún estando fuera de calle no cuenta como éxito).
- La medición se genera a partir de un indicador intermedio, permanencia fuera de calle, el cual determina cuanto tiempo lleva fuera de calle un beneficiario. Esto permite construir el indicador 1.3. Otros indicadores intermedios interesantes son la reincidencia en caso de volver a calle, cometer delitos o dejar el programa (permiten estudiar las demoras y el comportamiento del objetivo 1.3).

4. Informe de estado a socios

- Documento con información relevante para socios sobre uso de recursos y resultados, evaluada con encuesta de satisfacción (conforme con el nivel de transparencia, cerrar la brecha de información disminuye el riesgo de abandono). Métrica 80% en nivel satisfecho anual y conformidad respecto a la información entregada.
- Presenta Indicadores 1, 2, 3, 5, 6, 11 y 12.

5. Diversidad de ingresos

- Este indicador mide qué tan diverso es el origen de los fondos, una alta concentración en extremos hace que el riesgo aumente. Para mitigar este riesgo una métrica del 20% en este indicador asegura que el abandono de uno de sus miembros no suponga una pérdida tan importante de los ingresos totales. Acompañar de otras metas de apoyo, como tener un número mínimo de socios al año (20 por ejemplo, duplicando el total actual) o categorías de socios (con bonos asociados).

6. Ingresos divididos por ingresos presupuestados

- Un indicador sencillo financiero que indica el nivel de déficit, la meta es al menos alcanzar el monto presupuestado para el año. Métrica 100%.
- La tendencia es que a pesar de alcanzar la meta exista un déficit, ya que se requiere más de lo presupuestado. Apoyar este indicador con un análisis simple de factores permite entender que tan buena fue la gestión de los recursos y como mejorarla.

7. Documento con la metodología

- La estructura organizacional obedece a una metodología ordenada, tanto de servicio como de protocolo de acción en áreas administrativas y de captación de recursos. Una vez que se tiene la metodología se puede entender de manera clara cuales son las necesidades, y anticiparse. Métrica Logrado.

8. Número de personas trabajando como voluntario respecto al total anual

- Este indicador debe tomar en cuenta a los voluntarios previamente definido (costo cero o reducido considerablemente respecto al mundo privado). Métrica 10%.

9. Organigrama completo

- La importancia de este objetivo es lograr una administración armoniosa y efectiva. Para lograr esto se debe tener claridad de las necesidades de personal y lo que se requiere de estos claramente establecidos en un documento. Para completar este indicador, se debe tener los cargos recomendados ocupados y operativos, estos se encuentra en la sección estructura organizacional de este documento.

10. Contar con resultados cada 3 meses respecto a los indicadores de gestión establecidos en el plan

- Este indicador nos muestra que tan efectiva es la herramienta, al mismo tiempo de si se está aplicando correctamente. Si falta un indicador se debe entender la causa y tomar una acción al respecto. Métrica equivalente a Logrado.

11 Comparar desempeño anual

- Se refleja en el indicador 3. Es clave para hacer realidad la visión. Por lo tanto con un rango de 60 a 100 niños por año se requiere un crecimiento sostenido de 10% promedio (a partir del tercer año, cuando se observan resultados en promedio a la aplicación de un cuadro de mando integral). Tener en cuenta que un crecimiento también es motivo de preocupación dado que excede el tamaño que la organización tiene presupuestado.

12. Número de capacitaciones realizadas (o herramientas) nuevas implementadas en último año

- Este indicador hace referencia a las capacidades que se deciden desarrollar para mejorar el desempeño total. Se deben contar sólo las capacitaciones y herramientas que fueron aplicadas con éxito. Métrica equivalente a 5 es adecuada, considerando el número de áreas y que las necesidades suelen ser transversales. Es decir que se espera que cada área haya sido capacitada al menos una vez por año, entregándole una herramienta que permita mejorar su trabajo (por ejemplo un software) o una capacitación con el mismo objetivo (por ejemplo manejo de contingencias).
- No se descarta que se pueda participar de otras capacitaciones fuera del tema principal (y por lo tanto con nulo impacto en los objetivos) o algunas que no fueron eficientes (no dieron resultado), lo mismo con las herramientas nuevas, por eso se agrega la palabra relevante.

Figura 7 Descripción de indicadores de gestión. Fuente elaboración propia.

6.5 Iniciativas estratégicas

Se proponen cuatro iniciativas (proyectos) estratégicas, cada uno apunta esencialmente a una perspectiva del cuadro de mando integral. A continuación se presenta de manera general cada uno en la Figura 8 y se describen sus etapas en las Figuras 9, 10, 11 y 12.

1. Estructurar procesos internos

- La Fundación debe decidir que procesos llevar adelante y cuales descontinuar (área de servicios, metodología de intervención). Aquellos procesos que sean reconocidos como útiles se deben revisar y estructurar, de esta forma se genera una alineación respecto a los objetivos estratégicos, rescatando actividades que aportan valor para su cumplimiento. El objetivo del proyecto es recopilar la información disponible y darle una forma estándar, tal que se logre aplicar y medir de manera sostenida. Se compone de 6 pasos.

2. Apertura de nuevas áreas

- Existe una serie de requerimientos que no pueden ser atendidos con la distribución actual del personal. Valiéndose de una persona a cargo de solventar las brechas, en personal y conocimiento, este proyecto apunta por la inauguración de nuevos espacios de trabajo dentro de la organización. Este proyecto busca entregar una cultura organizacional capaz de solventar sus propias necesidades y las de las personas en situación de calle que son atendidas. Lo primero es distribuir los roles y avanzar en la construcción de un organigrama completo. Desde esta base es posible expandirse y suplir las necesidades que van surgiendo en el camino. Son 4 las etapas que lo componen.

3. Captación de recursos

- Este proyecto es el puntapié inicial para avanzar. Para nadie es desconocido que los recursos son uno de los principales problemas a la hora de emprender un proyecto, esta no es la excepción. Por lo tanto este proyecto será el encargado de suplir la brecha respecto a los fondos, permitiendo que el plan se ejecute a cabalidad. Se compone de 7 pasos. Se necesita a una persona en particular a cargo, luego una investigación del tema y finalmente la toma de decisiones.

4. Control y evaluación

- Este proyecto ataca la cultura organizacional de la Fundación y permite que se mantenga alineada con los objetivos estratégicos, logrando la misión de esta. Para ello requiere una revisión interna y un protocolo donde se regularice el acto de medir y evaluar el desempeño. Parte del proceso será mejorar las falencias y reportar todo aquello que pueda avanzar a un mejor desarrollo de la institución y el personal que le da vida. Con este fin se establecen 8 pasos a seguir, empezando por un diagnóstico y continuación en un ciclo de correcciones y aprendizajes.

Figura 8. Iniciativas estratégicas. Fuente elaboración propia.

1. Estructurar procesos internos

1.A. Establecer metodología actual de cada área.

- El primer paso consiste en identificar las practicas actuales, para lograr esto se recomienda utilizar el método de manual de organizaciones sociales. Se indica en el documento identificar tres aspectos: joven inicial, joven meta y servicios para llegar al joven meta. Esta parte debe ser realizada por aquellas personas que ejecutan el servicio o están a cargo de él.

1.B. Contrastar brechas con metodología general

- Una vez esta listo el documento con la metodología actual, gerencia debe definir un documento de cómo debería ser la metodología y comparar ambos. Como resultado se deben obtener brechas que alcanzar para llegar a la metodología deseada.

1.C. Elaborar documento aclarando zonas grises, unificando la metodología en una consolidada con objetivos SMART

- Considerando estas brechas se debe elaborar una metodología definitiva, la cual considera no solo las brechas si no que también las zonas grises (aquellas donde no se ha definido que hacer o quién es el responsable). De esta manera cada área debe ejecutar acciones para cambiar aquello donde se detectó una brecha y asumir la responsabilidad que implican los posibles cambios (estos cambios deben surgir de un convencimiento genuino del equipo de trabajo en conjunto con un análisis de los resultados esperados y su costo).

1.D. Realizar plan tentativo para cada beneficiario

- Una vez que se tiene una metodología establecida se debe aplicar, la forma de hacer esto es estudiar cada caso en una reunión de equipo y estructurar un camino que permita al joven salir de calle en 3 años.

1.E. Realizar seguimiento y evaluación cada tres meses

- Es clave medir los progresos de los planes cada joven, esto se hace a través de un seguimiento de los casos y una evaluación cada tres meses. El objetivo es determinar el grado de avance y cuales serian las modificaciones pertinentes al plan.

1.F. Realizar seguimiento cuando deja la Fundación

- Para cerrar el ciclo se debe asegurar que el proceso se hace correctamente hasta el final. Por este motivo un seguimiento pertinente al caso (de 1-2 años según los resultados del Benchmark) es esencial para hablar de éxito o fracaso del proyecto con cada joven.

Figura 9. Estructurar Procesos internos. Fuente elaboración propia.

2. Apertura de nuevas áreas

2.A. Asignar personal a los roles existentes en organigrama

- Lo primero es decidir los cargos con el personal actual. Puede darse que una persona ocupe más de un rol.

2.B. Reclutar a encargado de captar voluntarios

- El segundo paso es clave, se trata de contratar a una persona que esté a cargo de conseguir los recursos humanos que hagan falta. El encargado de voluntarios será quien proponga personas para suplir las necesidades de la Fundación (y hará toda la gestión correspondiente).

2.C. Conseguir personal faltante para los cargos demandados de organigrama

- Será el encargado de voluntarios quien encuentre los recursos humanos faltantes para completar el organigrama. Tiene que contar con un presupuesto aprobado por la dirección de Abrazarte.

2.D. Encontrar recursos humanos faltantes

- Finalmente el encargado de voluntarios se encargará de reclutar a todas aquellas personas que se requiera, tanto para labores esporádicas como circunstanciales (como un evento o una contingencia de invierno).

Figura 10. Apertura de nuevas áreas. Fuente elaboración propia.

3. Captación de recursos

3.A. Contratar a encargado comercial

- Este cargo representa a la persona que se encarga exclusivamente a la obtención de recursos. Es decir trata con los socios, nuevas empresas, y proyectos del Estado. Dado que no se cuenta con recursos para la contratación de personal extra la recomendación es contratar a esta persona con la modalidad de prueba por tres meses, tal que a medida que consiga los recursos consigue su sueldo. Luego se establece el sueldo base de mercado junto a una bonificación asociada a meta. De esta forma es viable la ejecución del plan en el corto plazo. Se recomienda contratar a esta persona con un sueldo de 700.000 mensual fijo con prestaciones por cada nuevo socio y alianza conseguidos (bonos de 10% por 12 meses con base a la cantidad donada). Se recomienda tener a prueba a más de un encargado a la vez (razonable es tener a 3).

3.B. Investigar posibilidades para captar fondos del Estado

- Lo primero que hará el encargado comercial es conocer las opciones de financiamiento disponibles y los requisitos para postular. Hará también la gestión que corresponda para obtener estos fondos.

3.C. Preparar opciones de alianzas con otras instituciones

- La segunda fase consiste en aliarse con instituciones públicas o no, tales que amplíen el alcance de los servicios y con ello producir ahorros en costos. Los principales gastos se deben a alimentación y salud, por lo que representan un buen inicio como objetivo de alianza.

3.D. Preparar opciones con nuevas empresas privadas

- La tercera fase consiste en ampliar la oferta de socios buscando empresas que puedan apoyar a la fundación con dinero y donaciones de forma continuada en el tiempo (incluye oferta de interés a estas).

3.E. Actualizar planes y relaciones con cada socio actual (empresas)

- Una cuarta fase contempla actualizar las relaciones con los socios existentes y buscar mantener una relación duradera.

3.F. Anticipar necesidades y evaluar los recursos faltantes

- Cuando ya se han ejecutado las distintas opciones se debe evaluar cuando se ha logrado y cuanto se necesita para terminar el periodo y el siguiente.

3.G. Realizar estrategia para paliar necesidades esperadas

- Cuando se identifica la necesidad es momento de hacer un plan de acción que permita mitigar estas necesidades o en el mejor de los casos suplirlas por completo.

Figura 11. Captación de recursos. Fuente elaboración propia.

Control y evaluación

4.A. Diagnosticar estados de los procesos, brechas y espacios de mejora

- El primer paso es detectar el estado actual de los procesos, ello implica un análisis completo del trabajo realizado. Se espera identificar brechas y espacios de mejora que atacar.

4.B. Tomar acciones correctivas cuando corresponda

- Cuando se identifique la situación actual se deben tomar las oportunidades de mejora y cerrar las brechas encontradas. Tomar decisiones al respecto, tales como incorporar nuevos profesionales, capacitaciones, herramientas, alianzas, subcontrato o abandonar la línea de trabajo asociada.

4.C. Diagnosticar capacidades a requerir

- El siguiente paso es determinar cuáles serán las capacidades requeridas, muchas de las brechas en los procesos serán del tipo, brechas de conocimiento. Es decir el equipo carece de herramientas para manejar ciertas situaciones y se debe identificar la necesidad.

4.D. Programar próximas capacitaciones requeridas

- Cuando la necesidad es identificada se debe cerrar la brecha de conocimiento, es esencial tener a un equipo preparado siempre. Para ello hacerse cargo de la necesidad es crucial, es por esto que en este paso se agenda una reunión con una empresa externa capaz de entregar las herramientas que hagan falta.

4.E. Asignar responsables de monitorear el proceso de medición

- Se cuenta con instrumentos para medir el resultado de los procesos desde el punto de vista del avance con los beneficiarios y una evaluación interna del equipo de trabajo. Se debe poder tomar acción frente a los resultados (y verificar que se haga correctamente la medición y la acción posterior).

4.F. Realizar mediciones periódicas cada mes

- Una vez esta todo en funcionamiento (programado y ordenado) se debe empezar a medir los resultados del trabajo. Los jefes de cada área serán responsables de esta medición y reportarán cada mes a gerencia.

4.G. Reunirse cada 3 meses con directorio para evaluar resultados

- El penúltimo paso es evaluar con el directorio los resultados obtenidos y tomar acciones frente a las situaciones en curso.

4.H. Elaboración de reporte que incluye los avances de cada objetivo estratégico presente en cada perspectiva

- Finalmente es vital elaborar un documento que ponga al tanto a los socios del uso de recursos y las necesidades futuras. La perspectiva interna queda invisible para los socios, dado que esa información no aporta valor para ellos, quienes buscan los resultados y el uso de recursos aportados.

Figura 12. Control y evaluación. Fuente elaboración propia.

Estos cuatro proyectos se han diseñado para cubrir cada uno de los objetivos declarados, de hecho cada paso está pensado para cubrir al menos uno de estos objetivos. Notar que existen objetivos que son transversales a dos o más iniciativas estratégicas, por simplicidad se escoge aquel con mayor afinidad y consecuencia lógica. De forma completa se muestra cada objetivo asociado a una etapa de un proyecto estratégico en la Tabla 4.

Perspectiva	Objetivo	Etapa de Inicitivas estrategicas correspondientes
Sociedad	1.1 Generar vínculo	1.D. Realizar plan tentativo para cada beneficiario
	1.2 Desarrollar capacidades	1.E. Realizar seguimiento y evaluación cada mes
	1.3 Joven con plan de vida y fuera de calle	1.F. Realizar seguimiento cuando deja la Fundación
	1.4 Informe de estado a socios	4.H. Elaboración de reporte que incluye los indicadores de cada objetivo estratégico presente en cada perspectiva
Financiera	2.1 Financiamiento diversificado	3.A. Contratar a encargado comercial 3.B. Investigar posibilidades para captar fondos del estado 3.C. Preparar opciones de alianzas con otras instituciones 3.D. Preparar opciones con nuevas empresas privadas (incluye oferta de interes a estas)
	2.2 Obtener recursos presupuestados	3.E. Actualizar planes y relaciones con cada socio actual (empresas) 3.F. Anticipar necesidades y evaluar los recursos faltantes 3.G. Realizar estrategia para palear necesidades esperadas
Procesos internos	3.1 Metodología	1.A. Establecer metodología actual de cada area 1.B. Contrastar brechas con metodología general 1.C. Elaborar documento aclarando zonas grises, unificando la metodología en una consolidada con objetivos smart
	3.2 Estructura organizacional	2.A. Asignar personal a los roles existentes 2.C. Conseguir personal faltante para los cargos demandados
	3.3 Voluntarios	2.B. Reclutar a encargado de captar voluntarios 2.D. Encontrar recursos humanos faltantes
	3.4 Medir desempeño	4.A. Asignar responsables de monitorear el proceso de medición 4.B. Realizar mediciones periodicas cada mes, generando una base de datos 4.C. Reunirse cada 3 meses con directorio para evaluar resultados
Aprendizaje	4.1 Mejora constante	4.D. Diagnosticar estados de los procesos, brechas y espacios de mejora 4.E. Tomar acciones correctivas cuando corresponda
	4.2 Capacitación del personal	4.F. Diagnosticar capaciades a requerir 4.G. Programar proximas capacitaciones requeridas

Tabla 4. Cuadro resumen objetivo-iniciativa. Fuente elaboración propia.

6.6 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral muestra de manera sucinta cada objetivo relacionado a sus indicadores y su proyecto principal. En el caso de Fundación Abrazarte existen dos personas capaces de asumir la responsabilidad de llevar a cabo un proyecto de magnitud, La directora Marta Ibacache y la Profesora Ana Guede (ambas con amplia experiencia y compromiso). Es por ello que a Marta se le ha asignado la responsabilidad respecto al proyecto de estructurar procesos y el de Control y evaluación. Mientras que Ana se encargará de la Apertura de nuevas áreas y la captación de recursos. Esta asignación está diseñada a modo de permitir una implementación a la brevedad de todas estas iniciativas. En la Tabla 5 se encuentra el cuadro de mando integral para la Fundación.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa principal
Sociedad	1.1 Vínculo	1	C) Fuerte	1. Estructurar Procesos
	1.2 Desarrollar capacidades	2	C) Excelente	
	1.3 Salir de calle, plan de vida	3	C) Excelente	
	1.2 Informe de estado a socios	4	B) Suficiente Ninguna	
Financiera	2.1 Financiamiento diversificado	5	20%	3. Captación de recursos
	2.2 Obtener recursos presupuestados	6	100%	
Procesos internos	3.1 Metodología	7	A) Logrado	2. Apertura de nuevas áreas
	3.2 Estructura organizacional	8	10%	
	3.3 Voluntarios	9	100%	
	3.4 Medir desempeño	10	A) Logrado	
Aprendizaje	4.1 Mejora constante	11	B) Entre 5% y 10% anual	4. Control y evaluación
	4.2 Capacitación del personal	12	5	

Tabla 5. Cuadro de mando integral. Fuente elaboración propia.

6.7 Estructura organizacional

Para llevar a cabo los objetivos se propone una estructura organizacional capaz de abordar los desafíos y brechas encontradas. Se rediseña el organigrama, presenta una estructura con jefaturas y roles bien definidos. Cabe destacar que los nuevos cargos más relevantes son técnico en administración, encargado comercial y encargado de voluntarios. El organigrama queda definido tal como se muestra en la Figura 13, donde se observan 3 grandes áreas bajo gerencia.

Cada área responde directo a su superior, cuando requiere algo de otra área se debe hacer a través de este también. Este protocolo solo puede ser ignorado en caso de una contingencia o emergencia, donde se requiera tomar decisiones al momento^v.

Temas de recursos pasarán exclusivamente por el área de administración, quien recibirá propuestas y las evaluará. Seleccionará aquellas que sean viables y pasarán por aprobación de gerencia. Una vez levantadas las necesidades (en su mayoría procedentes del área de servicios) el área encargada de suplirlas será la de captación de recursos.

Para coordinarse se tendrán tres reuniones. Una de equipo completo para planear la semana., Una de cada jefe de área con su grupo con el fin de establecer un curso de acción específico. Y una con el gerente junto a los jefes de área donde se muestran resultados y preocupaciones que atender a futuro (es una reunión básicamente de control de gestión, es clave presentar aquí avances respecto a los indicadores). Se define que el formato de reuniones se mantiene con una duración de una hora máximo (salvo reuniones estratégicas de directorio). Esto para no perder el foco de la reunión a la vez que se mantiene un trabajo ordenado y eficaz.

^v En muchos casos la urgencia de la crisis hace imposible que el jefe del área se encargue de la contingencia, requiere criterio del profesional (apoyado de protocolos preestablecidos).

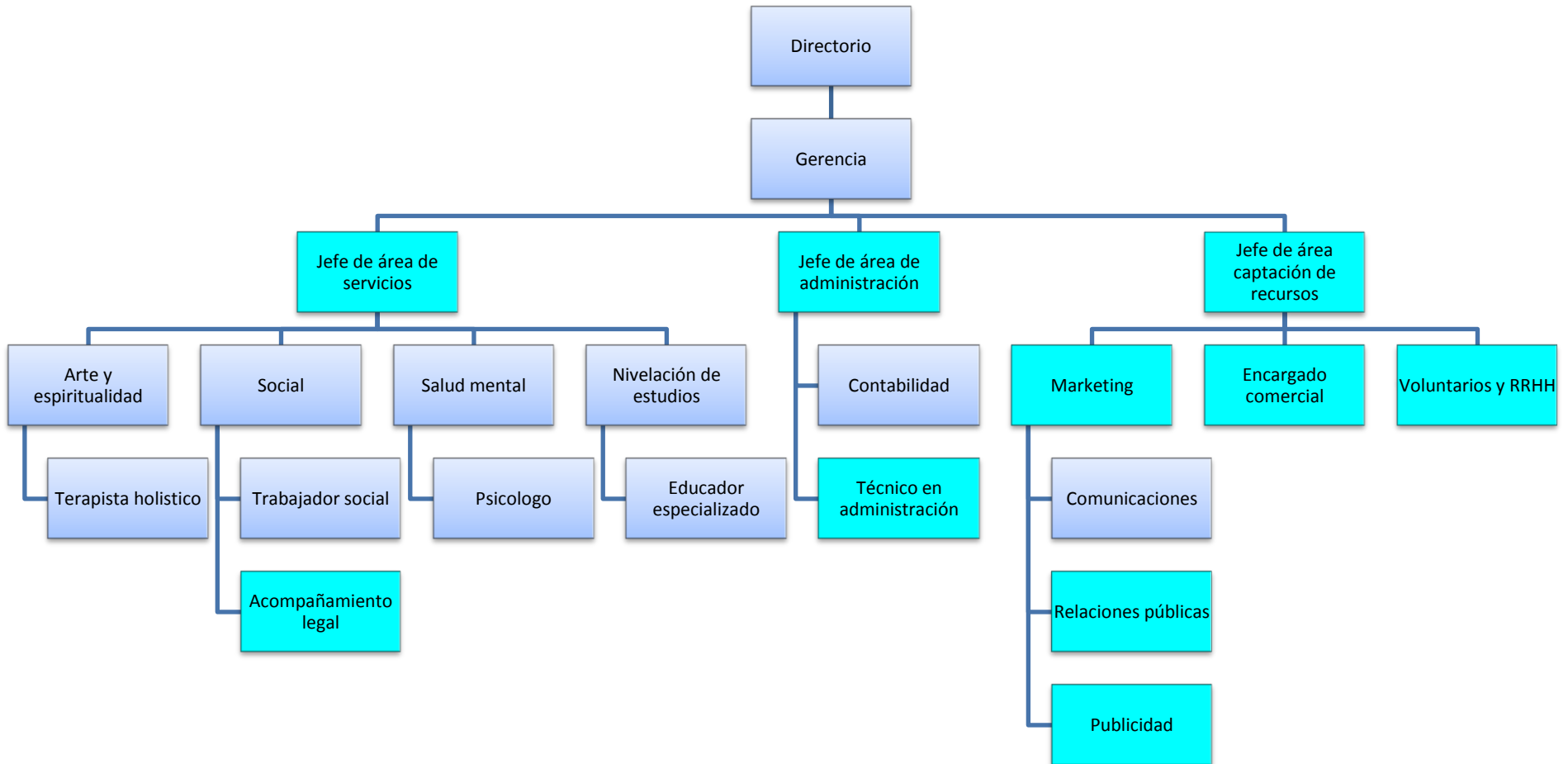


Figura 13. Estructura organizacional propuesta para Abrazarte. Fuente elaboración propia. Cargos nuevos en color celeste.

6.8 Presupuesto

El presupuesto se estima de acuerdo a los recursos requeridos por los proyectos. En este caso, siguiendo la filosofía de “manual de organizaciones sociales”, lo que se requiere es a las personas adecuadas para conseguir lo que hace falta. Bajo este contexto el presupuesto se calcula de acuerdo a los sueldos de esas personas (en particular se da que los costos administrativos son hundidos por el tamaño de la organización, es decir ya están disponibles).

En la Tabla 6 se observa la propuesta de sueldos, la que representa el costo principal de implementación de los proyectos.

Cargo\Sueldo	Mercado
Gerente	\$ 1.800.000
Terapia holística	\$ 810.000
Trabajador social	\$ 705.000
Psicólogo	\$ 780.000
Educador diferencial	\$ 769.000
Encargado de voluntarios	\$ 400.000
Administración	\$ 706.000
Encargado comercial	\$ 680.000
Encargado marketing	\$ 598.000
Abogado (asesor)	\$ 1.000.000
Jefe de servicios	\$ 800.000
Jefe de administración	\$ 800.000
Jefe de captación de recursos	\$ 800.000
Total	\$ 10.648.000

Tabla 6. Sueldos propuestos para Abrazarte. Son sueldos de mercado asociados a los cargos requeridos. Elaboración propia. Fuentes para sueldo de mercado diversas^{vi}.

6.8.1 Flujo de caja

Con esta información se construye el flujo de caja esperado, presente a continuación en la Tabla 7. Este flujo indica los primeros meses de implementación, dejando al último

^{vi} Serie de estadísticas referentes a cada cargo. Para salario de gerente de organización social: Estudio COS de sueldos de organizaciones sociales realizado en fundación colunga durante 2019, para salario de terapeuta holístico: <https://www.indeed.cl/salaries/Terapeuta-Salaries>, para salario de encargado de voluntarios: <https://neuvoo.cl/trabajos/trabajo-Voluntariado>, para asesoría de abogado: <https://cursando.cl/derecho/cuanto-gana-abogado-chile-sueldos/> y para el resto: <https://www.mifuturo.cl/buscador-de-estadisticas-por-carrera/>. [Consulta: 15 de julio de 2019].

mes (diciembre) como el base para los meses siguientes (por lo tanto flujo esperado promedio de cada mes de los siguientes 4 años y medio).

Flujo de caja	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos					
Encargado comercial	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 5.000.000
base (actual)	\$ 7.880.000	\$ 7.880.000	\$ 7.880.000	\$ 7.880.000	\$ 7.880.000
Sub-Total Ingresos	\$ 7.880.000	\$ 8.880.000	\$ 9.880.000	\$ 10.880.000	\$ 12.880.000

Remuneraciones					
Gerente	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Terapia holística	\$ 810.000	\$ 810.000	\$ 810.000	\$ 810.000	\$ 810.000
Trabajador social	\$ 705.000	\$ 705.000	\$ 705.000	\$ 705.000	\$ 705.000
Psicólogo	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000
Educador diferencial	\$ 769.000	\$ 769.000	\$ 769.000	\$ 769.000	\$ 769.000
Encargado de voluntarios	\$ -	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Administración	\$ -	\$ -	\$ 706.000	\$ 706.000	\$ 706.000
Encargado comercial	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000	\$ 680.000
Encargado marketing	\$ -	\$ -	\$ 598.000	\$ 598.000	\$ 598.000
Jefe de servicios	\$ -	\$ -	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Jefe de administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 800.000	\$ 800.000
Jefe de captación de recursos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 800.000
Abogado (asesor)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ -
Sub-Total Remuneraciones	\$ 5.544.000	\$ 5.944.000	\$ 8.048.000	\$ 9.848.000	\$ 9.648.000

Otros Gastos					
GAV	\$ 644.000	\$ 744.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Sub-Otros Gastos	\$ 644.000	\$ 744.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000

Impuestos					
Imposiciones (10%)	\$ 616.000	\$ 660.444	\$ 894.222	\$ 1.094.222	\$ 1.072.000
Subtotal impuestos	\$ 616.000	\$ 660.444	\$ 894.222	\$ 1.094.222	\$ 1.072.000

Total General	\$ 1.076.000	\$ 1.531.556	\$ 137.778	-\$ 862.222	\$ 1.360.000
----------------------	---------------------	---------------------	-------------------	--------------------	---------------------

Gasto 2019	\$ 47.156.889	Ingreso 2019	\$ 50.400.000	Total 2019	\$ 3.243.111
Gasto Anual	\$ 115.776.000	Ingreso Anual	\$ 154.560.000	Total Anual	\$ 38.784.000

Tabla 7. Flujo de caja proyectado para 2019. Estimado de los años posteriores en última línea de la tabla. La celda destacada con rojo representa un mes de déficit (el cual se cubre con el flujo positivo de los meses anteriores). Tener en cuenta el detalle de otros gastos se encuentra en el Anexo D. Y que las organizaciones de este tipo están exentas de impuesto a la renta^{vii}. Fuente elaboración propia.

^{vii} En este caso, según tramo mensual el impuesto alcanza una tasa efectiva superior al 19%, como se contempla en el sistema de impuestos internos (impuesto a la renta de segunda categoría. [en línea]< http://www.sii.cl/valores_y_fechas/impuesto_2da_categoria/impuesto2019_art52.htm>[consulta: 15 de julio de 2019].

Cabe destacar que el aumento de ingresos es el resultado esperado del trabajo del encargado comercial. En este caso se divide el monto en la base actual, fija hasta el momento, y las del encargado comercial. Es importante entender que las empresas donantes suelen hacer sus aportes de manera mensual y lo hacen a través de la ley de donaciones. Entonces se presenta el total esperado del mes, es decir lo obtenido en el mes anterior en conjunto con los nuevos acuerdos (como es un promedio el monto debe ser siempre creciente en la estimación, a pesar de que en realidad los convenios tienen fechas límite pudiendo variar o expirar sin renovación).

Respecto a las remuneraciones estas están distribuidas de acuerdo al orden de implementación de los proyectos (por ende la contratación de los cargos) tal que sea viable económicamente. Por este motivo, a pesar de tener meses con saldo negativo, estos se pagan con el acumulado de los meses anteriores.

Otros costos asociados (además de las remuneraciones) serán:

- 1) Costo de transporte y gestión del encargado comercial con socios potenciales, nuevos y actuales (considerado como un gasto de administración y venta (GAV)).
- 2) Imposiciones, dado que el sueldo presentado es líquido.
- 3) Costos fijos actuales de administración y ventas.

6.8.2 Estimación de costo de Horas Hombre

El flujo de caja proyectado es la traducción de un plan estratégico asociado a un plan de implementación de 6 meses. Para llevar a cabo esta construcción se toma en cuenta el tiempo asociado de los profesionales en cada proyecto^{viii}. Presentes a continuación en las Tablas 8,9, 10 y 11.

Participante\Etapa	1.A	1.B	1.C	1.D	1.E	1.F	HH
Gerente	4	8	8	9	2	2	33
Jefe área arte y espiritualidad	4		2	120	2		128
Jefe área social	4		2	120	2		128
Jefe área salud mental	4		2	120	2		128
Jefe área nivelación de estudios	4		2	120	2	15	143
Subtotal Horas Hombre (HH)	20	8	16	489	10	17	560

Tabla 8. Horas Hombre para Estructurar procesos internos. Fuente elaboración propia.

^{viii} Una primera mirada permite separar el costo de los proyectos y evaluar el tiempo con el sueldo correspondiente, sin embargo existe una serie de costos hundidos (personas que ya están contratadas) y tiempos muertos no considerados (como el entrenamiento para ocupar un cargo, tiempos de prueba de estos, entre otros). Por este motivo el cálculo de esta manera lleva a un error. Un cálculo simple (acertado) considera el flujo actual sin proyecto y el flujo con proyecto.

La iniciativa asociada a la Tabla 8 requiere únicamente de profesionales que están actualmente contratados, aquellos con el know how necesario. Requiere un tiempo considerable y es la base para que el área de servicios funcione adecuadamente. Es responsabilidad del jefe de esta área y las personas a su cargo (jefes de área de servicio, nivelación de estudios, arte y espiritualidad y salud mental) tomar este proyecto, en el futuro una vez que este constituida en su totalidad^{ix}.

Participante\Etapa	2.A	2.B	2.C	2.D	HH
Gerente	1	12	1	1	15
Encargado de voluntarios			40	20	60
Subtotal Horas Hombre (HH)	1	12	41	21	75

Tabla 9. Horas Hombre para Apertura de nuevas áreas. Fuente elaboración propia.

Para construir la Tabla 9 se considera que el gerente va a capacitar al encargado de voluntarios. Esta persona se encarga de llevar a cabo la iniciativa de apertura de nuevas áreas, pasando por la contratación de personal y los servicios que se requieran en el camino^x.

Participante\Etapa	3.A	3.B	3.C	3.D	3.E	3.F	3.G	HH
Gerente	20	5	5	5	5	5	5	50
Administración						20	20	40
Encargado comercial		20	20	20	20	20	20	120
Subtotal Horas Hombre (HH)	20	25	25	25	25	45	45	165

Tabla 10. Horas Hombre para Captación de recursos. Fuente elaboración propia.

Respecto a la Tabla 10 la estructura es similar, ya que se trata de un cargo clave, es capacitado directamente con el gerente. Luego lleva por su cuenta la iniciativa de captación de recursos (bajo la supervisión de gerencia hasta completar el periodo de prueba). Los últimos pasos requieren de aportes del área administrativa dado que requiere seguir las leyes y protocolos formales que describen el proceso mismo.

^{ix} Notar que la configuración adecuada, cuando el organigrama esta completo, es respectivamente Jefe de servicios (no el gerente) y los respectivos jefes a su cargo (áreas de servicio, notar que jefe de arte y espiritualidad en la actualidad es la directora fundadora). Dado que no es posible armar el organigrama sin los recursos, es que se muestra la distribución de personal con las características actuales (y por lo tanto la que corresponde al presente año).

^x La característica principal del cargo es transmitir el know how a las nuevas contrataciones y servicios requeridos de manera circunstancial, por ese motivo se descarta contratar a un tercero.

Participante\Etapa	4.A	4.B	4.C	4.D	4.E	4.F	4.G	4.H	HH
Gerente	2	4	2	1	1			8	18
Jefe de servicios	4		4	4		12	1		25
Jefe de administración	4		4	4		12	1		25
Jefe de captación de recursos	4		4	4		12	1		25
Subtotal Horas Hombre (HH)	18	4	18	17	1	48	4	8	118

Tabla 11. Horas Hombre para Control y evaluación. Fuente elaboración propia.

La Tabla 11 estima los tiempos requeridos para la iniciativa de control y evaluación. Es posible a través de un trabajo en equipo de los jefes de servicios, administración y captación de recursos, obteniendo una medición adecuada y completa de los indicadores de gestión. Esta debe ser presentada y evaluada por el gerente (quien se encarga de procesar esta información para el directorio).

6.9 Plan de implementación

Con los proyectos definidos y el presupuesto claro se establece un curso de acción, tal que la implementación se haga posible a la brevedad. La fecha de inicio será el primero de agosto de 2019 hasta finales de 2024. Se propone implementar durante 2019 los cuatro proyectos y continuar su desarrollo a lo largo de los cinco años.

El primer día de agosto, y en forma paralela, se trabaja el proyecto de estructurar los procesos y el de captación de recursos. De esta forma se puede cambiar la cultura organizacional y permitirá obtener resultados (lo cual es posible ya que depende de personas distinta tanto en ejecución como responsabilidad de evaluar cumplimiento).

Dando pie a que inicie la iniciativa de control y evaluación con una medición para establecer un punto base de comparación, que será contrastado con los resultados de manera mensual por gerencia y cada tres meses por directorio.

En el esquema siguiente, ver Figura 14, se da a conocer el orden de cada paso durante los próximos 6 meses desde el inicio de este. Cabe destacar que el proceso de captación de recursos es tal que si se demora, retrasa a los demás (Apertura de nuevas áreas y con ello un adecuado control de gestión, gestión que no existe sin los recursos o se encuentra incompleta en el mejor de los casos). Además la medición se hace mes a mes^{xi} (con especial atención cada tres meses, donde convergen resultados importantes de los procesos de cada área).

^{xi} Las mediciones se realizan mes a mes a partir del 2 de diciembre a cabalidad. La primera medición de los cambios se puede hacer de manera temprana, como fase de prueba (ya que no estará disponible la totalidad de las operaciones) el 4 de noviembre al menos en el área de servicios.

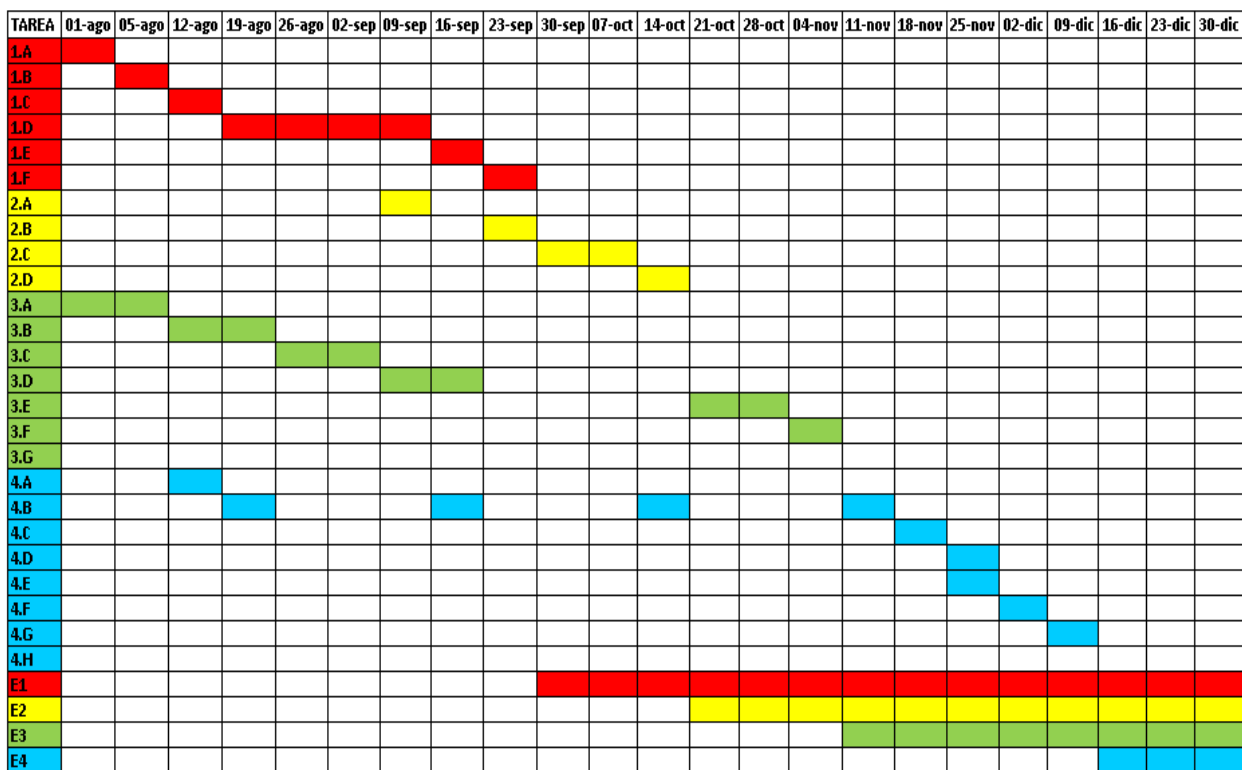


Figura 14. Carta Gantt iniciativas estratégicas. El rojo es el color del primer proyecto, amarillo el segundo, verde el tercero y celeste el cuarto. La sigla E representa ejecución del proyecto tras completar la última etapa. Cabe destacar que inicia el primero de agosto y termina en 5 años más, pero se muestra solo el primer semestre de las iniciativas dado que el resto del tiempo corresponde netamente a la ejecución. Fuente elaboración propia.

Es importante notar que los proyectos continúan funcionando durante los 5 años que dura el plan, sin embargo a medida que se encuentran resultados, es posible modificar y mejorar los procesos subyacentes a cada uno. Por ejemplo la revisión de la metodología es algo que debería llevarse a cabo al termino de cada año, sabiendo esto se puede mejorar el proceso apoyándose en la experiencia previa obtenida de la iniciativa de estructurar procesos.

Considerando que se generan excedentes durante los años siguientes, se propone continuar y ampliar acuerdos con redes de profesionales como universidades (que permiten tener alumnos en práctica profesional hasta 6 meses con un costo desde 150.000 mensuales en el mejor de los casos (prácticamente Pro bono). En general el costo de ampliar el alcance se traduce en contratar más gente, en algún punto será requerido hacer gastos de orden administrativo (probablemente durante 2023-2024 cuando se observe capacidad de dar un paso más en términos de alcance, ampliando la visión de la organización).

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a una profunda investigación del ámbito relacionado con Abrazarte se establece este documento, constituyendo un plan estratégico para los próximos cinco años. Siguiendo el plan establecido se espera mejorar sustancialmente la gestión de la Fundación y por tanto impactar en la vida de cientos de jóvenes de la región metropolitana, permitiéndoles salir adelante.

Es importante considerar que esta experiencia no estará exenta de dificultades y los frutos de estas intervenciones se observan en el mediano plazo. Anticipándose a estas eventualidades y a modo de cierre se presenta una serie de recomendaciones para tener en cuenta, especialmente cuando ocurren desviaciones o retrasos del plan:

1. Adoptar cultura de autoevaluación.
2. Observar y anotar aprendizajes como dificultades.
3. Entender los factores clave que llevan al fracaso / éxito.
4. Administración serena, disfrutar la gran labor.
5. Recordar siempre la misión, no perder el foco.
6. Prepararse para hacer un nuevo plan antes de que este finalice.

Como se observa en las etapas tempranas de investigación existe un gran riesgo de caer en momentos de estancamiento y dispersión. Las organizaciones evolucionan, pasando por ciclos, lo que es normal. El problema es dejar de avanzar en el ciclo y quedar rezagado. Por ello siempre que esto ocurra se recomienda evaluar lo que es importante, si se realiza de manera que se cuida a las personas, y si efectivamente se cumple el objetivo del trabajo. Para mantener un proceso sano y prospero conviene tener en cuenta los seis puntos anteriores y ser consciente del proceso mismo. Una vez al año se hace una revisión de la estrategia, haciendo cambios si es pertinente, el punto número 6 hace referencia a que es un proceso continuo que debe reiniciarse profundamente una vez terminado el ciclo, ya que algunos objetivos se irán cumpliendo o irán cambiando.

8. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Best Practices Strategic Planning. 2001. Foundation for Community Association Research.
- 2) Strategic Planning Jumpstar. 2016. NYC Service.
- 3) Introducción al concepto de Benchmarking, formato digital. [en línea]<http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/5147_12764.pdf>[consulta: 15 de julio de 2018].
- 4) Manual para administrar empresas sociales, Cuarta edición. 2017. Corporación Simón de Cirene.
- 5) El Cuadro De Mando Integral, Versión revisada. 2016. Robert S. Kaplan, David P. Norton.
- 6) Sustainability management with the Balanced Scorecard. 2003. Thomas Bieker.
- 7) Extracto congreso internacional. Hacia políticas integrales para personas en situación de calle en América Latina. Octubre de 2014. Bérgamo, Italia. Revista Dialogo. En línea <http://www.sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/ficha_experiencia_situacion_.pdf> [consulta: 15 de julio de 2019].
- 8) <https://www.hispanTV.com/noticias/economia/337240/finlandia-poblacion-sin-techo-europa> [consulta: 15 de julio de 2019].
- 9) La vida como niño de calle en Alemania. 29 de marzo 2011. DW. [en línea]<<https://p.dw.com/p/RDI3>>[consulta: 15 de julio de 2019].
- 10) Lucha contra la pobreza en Estados Unidos. Children.org. [en línea]<<https://www.children.org/es/ver-el-impacto/donde-trabajamos/americadel-norte-estados-unidos>>[consulta: 15 de julio de 2019].
- 11) Estudio sobre niños y adolescentes en situación de calle. Fundación Infancia, Fundación Sentido y Observatorio para la Confianza. 2019. [en línea]<<http://www.paralaconfianza.org/2019/03/25/conteo-de-ninos-ninas-y-adolescentes-en-situacion-de-calle-se-encuentra-en-su-etapa-final/>>[consulta: 15 de julio de 2019].
- 12) Danitza León. 2017. Consumo problemático de alcohol y drogas en personas en situación de calle. Memoria para asistencia social. Universidad Arcis, facultad de ciencias sociales. 35p.

9. ANEXOS

9.1 Anexo A Detalle metodología tradicional

Para realizar un plan estratégico, la metodología clásica presente en títulos como “Strategic Planning Jumpstar”, queda descrita de la siguiente forma:

1. Misión, Visión y Valores

Una declaración estratégica marca la razón de ser de la organización (Misión), como se ve a futuro (visión). Para establecer ambos se basa en valores (como el respeto, la valentía) tal que muestren una forma de expresar la misión en hechos concretos.

2. Evaluación Interna

Es una forma de analizar la situación de la empresa respecto a lo que puede hacer bien y lo que no, describiendo la situación desde aquellas cosas que la empresa puede controlar (interno) para llevar a cabo su misión.

3. Evaluación Externa

Es un análisis de factores externos a la compañía o que derechamente no dependen de ella. Estos factores afectan al cumplimiento de la misión de forma directa pero no se pueden controlar.

4. Metas y Estrategias

Conocida la situación del mercado propio y lo que se quiere lograr se fijan objetivos (metas a cumplir) y con ello se propone un plan de acción (estrategia).

5. Resumen del Programa

Se trata de aquellos proyectos o actividades a realizar para cumplir los objetivos y un responsable asociado.

6. Plan Financiero

Es la traducción del programa en un costo financiero, es decir una evaluación de los recursos necesarios para llevarlo a cabo y el estimado ingreso asociado.

7. Gobernanza y Organización

El sistema para dirigir al equipo de trabajo y las cadenas de mando serán la base para ejecutar el plan, por lo que se debe estipular claramente esta línea.

8. Sistemas de Gestión

El sistema de gestión es la manera en que se controla el avance y cumplimiento de los objetivos, por ende del programa propuesto anteriormente.

9. Indicadores de Éxito

Estos indicadores son aquellos que permiten determinar el grado de cumplimiento del objetivo (dado por metas antes propuestas). Es lo que se mide con el sistema de gestión.

10. Aplicación

Es un plan para llevar a cabo la implementación en un determinado tiempo y con requerimientos de recursos previamente estimados.

9.2 Anexo B Plan de trabajo

Lo primero es conocer el estado del arte, como lo hacen las distintas fundaciones, encontrar buenas y malas prácticas. El siguiente paso es plasmar necesidades internas en un perfil de cargos. Finalmente Realizar las propuestas estratégicas asociadas y el cuadro de mando integral que lo acompaña.

Actividad / Fecha limite	15-mar	01-abr	15-abr	15-may	01-jun	10-jun
Conocer Estado del arte	X					
Entrevista fundaciones	X					
Misión y objetivos generales		X				
Objetivos específicos por área			X	X		
Estructura organizacional y roles				X		
Indicadores de gestión					X	
Plan de trabajo					X	X
Presupuesto						X

Anexo B.1. Plan de trabajo. Fuente elaboración propia.

9.3 Anexo C Dificultades previstas y estrategias de solución

9.C.1 Resistencia al cambio

Se plantea principalmente por las resistencias que pueden tener miembros que llevan mucho tiempo trabajando en esto, lo que amenaza la correcta implementación del proyecto. El problema principal radica en la fundadora, por lo que trabajar los procesos con ella es clave para que puedan llevarse a cabo. Por ende la estrategia de solución se centra en un trabajo en conjunto con sus necesidades, temores y aprensiones.

9.C.2 Recursos financieros como limitante

El proceso es altamente intensivo en capital humano, es decir las remuneraciones son el gasto mayor y los recursos actualmente son un tema. Anticipándose a este problema se puede contar con personal de bajo costo de las universidades, practicantes de último año. A priori se buscan profesionales con experiencia, por la complejidad del tema.

9.4 Anexo D Detalle gastos

Detalles de cada ítem de gastos de manera mensual, son gastos promediados, ya que no se presentan todos los meses o varían ligeramente. Es el caso de otros y de eventos (1 evento cuesta 150.000 hay meses con 0 y otros con hasta 2).

Ingresos mensual 2018	
Empresa	Pesos
Inmobiliaria paz	2.420.000
Virgin mobile	1.000.000
Inmobilia	2.580.000
Enaex	1.670.000
Liquidez Factory	210.000
Total	7.880.000

Anexo D.1. Ingreso mensual. Fuente Fundación Abrazarte.

Remuneraciones mensuales 2018	
Persona (cargo)	Pesos
M. Pía Salas (Directora)	1.650.000
Marta Ibacache (Directora)	1.800.000
Massiel (Psicología y Apoyo social)	850.000
Ismael Acevedo (Educación)	250.000
Ana Gabriela Guede (Educación)	830.000
Contadora	70.000
Periodista y Fotógrafa	100.000
Psicopedagoga	250.000
Total	5.800.000

Anexo D.2. Remuneraciones mensuales. Fuente Fundación Abrazarte.

Gastos administrativos 2018 mensual	
Ítem	Pesos
Artículos oficina	30.000
Servicio de celular	230.000
Internet PC	30.000
Arriendo	214.000
Gastos varios dirección	100.000
Cuota comunidad de organizaciones solidarias	20.000
Agua Manantial	20.000
Total	644.000

Anexo D.3. Gastos administrativos. Fuente Fundación Abrazarte.

Calle 2018 mensual	
Ítem	Pesos
Movilización	60.000
Alimentación	80.000
Vestuario	5.000
Servicios médicos	5.000
Aporte hospedería y arriendo	0
Actividades grupales/ eventos	0
Certificados/documentos/trámites	10.000
Total	160.000

Anexo D.4. Calle (excluyendo los costos variables de eventos y hospedería). Fuente Fundación Abrazarte.

Otros 2018 mensual	
Ítem	Pesos
Asistencia médica de emergencia	250.000
Hospedería	150.000
Medicamentos	50.000
Varios (transporte, infracciones de ley)	50.000
Total	500.000

Anexo D.5. Otros (son costos esporádicos que son prorrateados). Fuente Fundación Abrazarte.

9.5 Anexo E Formato para entrevista de Benchmark

“Al entrevistado se le pide que comente acerca de 15 puntos siguientes:

1. Historia de la fundación (énfasis en aprendizajes)

2. Misión, Visión y estrategia que utiliza para cumplirla
3. Indicadores de gestión clave
4. Respecto al personal, capacitaciones, sueldos y formas de trabajo
5. Organización y organigrama
6. Regulación pertinente
7. Cómo se trabaja en la organización y otros referentes
8. Resultados de los procesos y resolución de crisis
9. Seguimiento de los procesos
10. Actividades o servicios
11. Presencia en la comunidad, redes de contacto y prensa
12. Como trabajar problemáticas dentro del equipo de trabajo (desgaste propio del oficio)
13. Alianzas estratégicas
14. Financiamiento
15. Consideraciones sobre el entorno de jóvenes en situación de calle y las instituciones en Chile (pregunta abierta al respecto)”

Fuente elaboración propia.