



Diseño de un sistema de control de gestión para la Fundación Complementa

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

Alumno:

Sindy Ortiz Torres

Profesor Guía:

Alicia Núñez Mondaca

Santiago, diciembre, 2021

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por poner a mi alrededor personas que me ayudaron a cumplir uno de mis sueños.

A mi hija por la paciencia que me ha tenido y por ser mi mayor fuente de motivación para culminar mis estudios.

A mi esposo por su entrega, apoyo incondicional y confianza; sin él este sueño no se hubiera concretado.

A mis padres por inspirarme a ser mejor persona cada día y ser mi gran pilar, sin sus sacrificios no sería quien soy.

A mi tía por apoyarme a salir adelante y siempre estar cuando más la he necesitado.

A mis familiares cercanos y amigos que me acompañaron en este proceso educativo.

A mis compañeros de la universidad por prestarme su ayuda cuando la he necesitado.

A mi profesora Alicia a quien admiro y agradezco su disposición, entrega y paciencia, sin duda un excelente ser humano y una brillante profesional.

A la Universidad y los profesores del magister por su compromiso con los estudiantes.

A la Fundación Complementa, en especial a Eduardo Olivera por darme la oportunidad de realizar este proyecto en la organización.

Resumen Ejecutivo

A lo largo de la historia, se evidencia un crecimiento de las organizaciones sin ánimo de lucro, que trae consigo nuevas posibilidades y recursos, pero también nuevos retos, exigencias y necesidades a las que tienen que responder con especialización del trabajo y un adecuado proceso de gestión (Maguregui, 2014). De esta manera, se hace necesario mejorar la calidad de la gestión, por medio de la actuación social eficaz y la eficiencia económica y financiera; para así cumplir con su misión de mejorar la sociedad, empleando los recursos de manera adecuada. Dado este contexto y las problemáticas internas de la Fundación Complementa nace la necesidad de diseñar un sistema de gestión de los autores Kaplan y Norton (2008). Este proyecto abarcará las primeras tres etapas del sistema y servirá de precedente para las organizaciones sin fines de lucro que están en búsqueda de mejorar su gestión.

La Fundación Complementa, presenta problemas de alineamientos de sus empleados y no tiene herramientas formales que permitan el control y la buena gestión de la organización, por tal motivo en este proyecto se propondrá una solución a través de un sistema que abarcara desde el desarrollo de la estrategia hasta el alineamiento organizacional. En la etapa uno (desarrollar la estrategia), se redefinieron los lineamientos estratégicos de la fundación cuya razón de ser busca el desarrollo integral de las personas con síndrome de Down y sus aspiraciones futuras apuntan a ser un referente nacional en programas educativos de calidad. A su vez se condensaron los aspectos del entorno externo e interno en el análisis FODA que dieron origen a la formulación de la estrategia de diferenciación en la calidad de los programas educativos. Después se definió la propuesta de valor que declara ofrecer a las familias Complementa, programas educativos personalizados y de calidad, que se adecúen a las necesidades de las personas con síndrome de Down, ofreciendo acompañamiento constante en cada una de las etapas de desarrollo de sus hijos.

En la etapa dos (planificar la estrategia) se realizó el modelo de negocio (CANVAS) que concluyó que la institución genera rentabilidad que le permite realizar sus procesos teniendo como eje su propuesta de valor y la entrega de valor social. Paralelamente, se identificaron los objetivos estratégicos en base a la estrategia planteada a través de un mapa estratégico y su correspondiente cuadro de mando integral para hacerle seguimiento a los objetivos propuestos en el mapa, elaborando indicadores, metas y fijando iniciativas estratégicas que impulsen su logro; donde después se evaluaron las iniciativa en un presupuesto estratégico (STRATEX) que le permitirá a la organización priorizar las actividades más relevantes de acuerdo a sus necesidades apremiantes.

Finalmente, en la etapa tres (alineación de la organización con la estrategia), se realizó el desdoblamiento estratégico para la Dirección Académica, la de Comunicación y la Coordinación de Atención Temprana y Escolar, a través de un cuadro de mando y dos tableros operativos. Sin embargo, surge la problemática de cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a realizar la estrategia, la comprendan y estén motivados para ejecutarla de manera exitosa, para ello se propusieron tres esquemas de incentivos para cada una de las unidades organizativas.

Para concluir, el presente proyecto logra solucionar las problemáticas descritas y entrega un diseño que le permite a Complementa alcanzar la estrategia definida para la consecución de sus aspiraciones futuras en un mediano y largo plazo, una vez que se implemente el sistema.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Significancia del estudio	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Pregunta de investigación	4
1.5 Justificación	5
1.6 Metodología	5
1.6.1. Etapa 1: Desarrollo de la Estrategia	6
1.6.2. Etapa 2: Planificación de la estratégica	7
1.6.3. Etapa 3: Alineación de la organización con la estrategia	8
1.7 Alcances y limitaciones	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Fundaciones	9
2.2. Control de gestión	12
2.3. Control de gestión en organizaciones sin ánimo de lucro	14
2.4. Sistemas de control de gestión	15
2.5. Sistema de control de gestión	17
2.5.1. Etapa 1. Desarrollar la estrategia	18
2.5.2. Etapa 2. Planificación de la estrategia	32
2.5.3. Etapa 3. Alineación de la organización con la estrategia	36
2.5.4. Etapa 4. Planificar Operaciones	42
2.5.5. Etapa 5. Controlar y Aprender	42
2.5.6. Etapa 6. Probar y Adaptar	43
CAPITULO III: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN COMPLEMENTA	44
3.1. Descripción de la Fundación Complementa	44
3.2 Etapa uno: Desarrollo de la estrategia	50

3.2.1. Misión	51
3.2.2. Visión	53
3.2.3. Valores	54
3.2.4. Análisis Externos	55
4.2.5. Análisis interno	71
3.2.6. Formulación de la estrategia	90
3.2.7. Propuesta de valor	91
3.2. Etapa dos: Planificación de la estrategia	93
3.3.1. Modelo de negocio	93
3.3.2. Mapa estratégico	99
3.3.3. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	106
3.3.4. Descripción de iniciativas estratégicas	110
3.3.5. STRATEX	112
3.3. Etapa tres: Alineación de la organización con la estrategia	115
3.4.1 Organigrama.....	115
3.4.2 Desdoblamiento estratégico	116
3.4.3. Esquema de incentivos	125
CONCLUSIONES.....	132

Índice de Figuras

Figura 1. Metodología Basada en el Modelo de Kaplan y Norton 2008.....	6
Figura 2. Modelo de Mitchell, Agle y Wood.....	24
Figura 3. Modelo Gardner.....	25
Figura 4. Modelo Savage.....	25
Figura 5. Organigrama de Complementa.....	45
Figura 6. Razones de discriminación.....	59
Figura 7. Stakeholders Complementa.....	66
Figura 8. Matriz de Savage.....	70
Figura 9. Cadena de valor de la Fundación Complementa.....	75
Figura 10. Curva de valor de Complementa.....	92
Figura 11. Modelo de negocios CANVAS Complementa.....	94
Figura 12. Mapa estratégico de la Fundación Complementa.....	100
Figura 13. Organigrama Complementa.....	116

Índice de Tablas

Tabla 1. Evolución del control de gestión	12
Tabla 2. Qué hacer y qué evitar en la redacción de la visión.	19
Tabla 3. Alineamiento de la organización.	37
Tabla 4. Cuadrantes de alineamientos y herramientas en el proceso de cascada.....	39
Tabla 5. análisis de misión.	52
Tabla 6. Lista FODA.....	81
Tabla 7. Lista FODA resumida.....	83
Tabla 8. Cuadrante Fortalezas contra oportunidades	84
Tabla 9. Cuadrante fortalezas contra amenazas	85
Tabla 10. Cuadrante debilidades contra oportunidades	87
Tabla 11. Cuadrante debilidades contra amenazas	89
Tabla 12. Relación Causa-Efecto de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	101
Tabla 13. Relación Causa-Efecto de los objetivos de la perspectiva de procesos internos	104
Tabla 14. Relación Causa-Efecto de los objetivos de la perspectiva de usuarios.....	105
Tabla 15. Cuadro de Mando Integral, perspectiva Clientes	106
Tabla 16. Cuadro de Mando Integral, perspectiva Financiera.....	107
Tabla 17. Cuadro de Mando Integral, perspectiva Procesos Internos	108
Tabla 18. Cuadro de Mando Integral, perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	109
Tabla 19. STRATEX.....	112
Tabla 20. Influencia de las Unidades de Dirección Académica y Comunicaciones en los objetivos estratégicos.....	117
Tabla 21. Cuadro de mando para la Dirección Académica	118
Tabla 22. Influencia de la Coordinación de Atención Temprana de 0-6 años y Escolar en los objetivos estratégicos de la Dirección Académica	121
Tabla 23. Tablero de operativo de la Coordinación de Atención Temprana de 0-6 años y Escolar	122
Tabla 24. Tablero operativo de la Dirección de Comunicaciones.....	123
Tabla 25. Esquema de incentivos de la Dirección Académica.....	125
Tabla 26. Esquema de incentivos de la Coordinación de Atención Temprana de 0 a 6 y Escolares ...	128
Tabla 27. Esquema de incentivos de la Dirección de Comunicaciones.....	129

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones sin fines de lucro (OSFL), también conocidas como organizaciones filantrópicas, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones voluntarias, tercer sector; cumplen un rol de gran importancia en el contexto social del mundo, buscando aportar al bienestar de las personas de sectores excluidos, cubriendo necesidades específicas, que los entes gubernamentales no logran resguardar; diferenciándose de las demás organizaciones al no tener como objetivo el lucro económico.

En Chile estas entidades surgen con la Iglesia Católica en la administración del periodo colonial, donde se encontraban bajo el dominio de la Monarquía Española, y en los primeros años de la República en que las autoridades políticas no consideraron que la asistencia social era una tarea fundamental para la formación de la República, y el Estado se concentró principalmente en actividades militares, dejando de lado las necesidades de desarrollo económico y social, quedando estas en las manos de los terratenientes (Machado, 2010). Inicialmente estas instituciones se formaron en las áreas de educación, salud, atención a huérfanos y ancianos; teniendo problemas como la falta de recursos para la adecuada prestación de servicios de beneficencia, donde sus principales fuentes de financiamiento fueron las donaciones privadas, sin embargo este no fue un impedimento para que comenzaran a expandirse y tener presencia en casi todas las regiones del país (Machado, 2010). Durante los últimos años se ha evidenciado un aumento del número de estas instituciones, lo que demuestra el creciente dinamismo de la sociedad civil y su incidencia en el desarrollo del país (Aninat, 2019). El sector no lucrativo chileno constituye una importante fuerza económica en términos de generación de empleo; si este se midiera considerando sólo el empleo remunerado, Chile aparecería después de Argentina, pero con una distancia considerable en relación a Perú, Colombia, Brasil y México. Por otro lado, se caracteriza por tener un gran porcentaje de voluntariado en este sector, donde el 47% se compone de trabajos voluntarios, lo que lo convierte en el país con mayor participación del voluntariado en Latinoamérica. Dado lo anterior, Chile es un referente en el sector sin fines lucro, llegando a considerarse el más grande de Latinoamérica (Irrazaval et al., 2016).

Este grupo de organizaciones según el servicio de impuestos internos de Chile se pueden clasificar en: fundaciones, corporaciones, asociaciones gremiales, sindicatos, juntas de vecinos, organizaciones comunitarias y cooperativas; de las cuales las más comunes son las corporaciones y las fundaciones que se rigen por las mismas normas comunes, pero se diferencian por la naturaleza de su acto constitutivo y por la característica del órgano encargado de llevar a cabo su administración (SII, 2021). Para tal efecto

en las corporaciones, la constitución se efectúa por una asociación de personas, mientras que, en el caso de fundaciones, se lleva a cabo por un acto fundacional derivado de la voluntad de un fundador (Chile Transparente, 2009). Para fines de este proyecto investigativo se hará énfasis en las fundaciones.

Las fundaciones en Chile cuentan con un amplio espectro de intervención. En la actualidad existen fundaciones en prácticamente todas las áreas en que se detectan problemas sociales, abarcando desde la cultura, el deporte y la recreación; la educación (infantil, básica, secundaria y superior); salud física y mental; medio ambiente y protección de animales; vivienda; emprendimiento; desarrollo comunitario, económico y social; empleo y capacitación técnico-profesional; desarrollo del capital humano; espiritualidad, entre otras. Algunas de estas, se enfocan en objetivos públicos, considerados más vulnerables como son los adultos mayores, niños, minorías étnicas y sexuales, enfermos, discapacitados, y las poblaciones más pobres. Sin embargo, el principal pilar de intervención ha sido en el área de la educación, donde varias empresas están realizando aportes significativos, como es el caso de Microsoft, Movistar, Olidata, Caja de Compensación La Araucana, CCU, Minera Escondida, ING, Banco Santander e Intel(Machado, 2010).

Bajo este contexto, nace una Organización en diciembre del año 1991 creada por un grupo de padres, la cual surge convencida de que las personas con síndrome de Down pueden alcanzar una vida autónoma, plena, feliz y de calidad a través de una educación continua. La Fundación Chilena para el Síndrome de Down, Complementa, ha trabajado por más de 28 años con miras de alcanzar el objetivo de desarrollar un plan integral de vida para cada persona con síndrome de Down que le permita potenciar y favorecer al máximo sus habilidades motoras, cognitivas, espirituales y socioemocionales, ayudándolas a que puedan desarrollarse e integrarse a la sociedad. Este fin último, busca contribuir al desarrollo de una sociedad inclusiva, siendo este uno de sus grandes desafíos. Esto se vio fomentado el día 1 de abril de 2018 cuando se promulga la ley 21.015 de inclusión laboral, que abre posibilidades de inclusión social y oportunidades de igualdad a las personas con discapacidad para trabajar tanto en el ámbito privado como en el público; estableciendo que toda empresa que cuente con más de 100 trabajadores, debe tener en su nómina al menos un 1% de personas con discapacidad o asignarle una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional; y en caso que no pueda cumplir con esto, tiene la alternativa de dar cumplimiento a esta obligación legal mediante la donación a proyectos o programas aprobados por el Ministerio de Desarrollo Social (SOCIAL, 2017). Esta normativa le permitió a Complementa crecer agregando varios proyectos que le exigieron el ingreso de un gerente general a partir del 1 de julio de 2018, como primer paso hacia una nueva estructura interna.

En temas de inclusión, el país aún tiene muchos aspectos que debe mejorar, comenzando por educar a los niños para que comprendan que toda persona tiene las mismas oportunidades, pero pueden existir capacidades diferentes. Chile debería velar por tener políticas más inclusivas ya que presenta la cifra más alta de síndrome de Down en Latinoamérica. Por cada 450 bebés uno presenta este padecimiento, por lo que el país también se encuentra por encima del promedio a nivel mundial (RT en Español, 2018).

Dado lo anterior, la Fundación Complementa ha puesto el foco en la consolidación de sus tres pilares que definen su labor: familia, acompañamiento y excelencia, donde tienen la gran tarea de crear todas las instancias de apoyo para que sus miembros no solo se sientan acogidos, sino también logren autonomía por medio de los programas que ofrece, transformándose en la clave para potenciar su desarrollo. Por tanto, estos programas les han permitido crear flexibilidad para trabajar acorde a las circunstancias y necesidades de cada niño, joven, adulto y su familia. Complementa cuenta con 6 programas, donde el primero es la atención temprana, el segundo es el programa escolar, le sigue el programa educación superior (PES), después el laboral, y en paralelo se encuentra el programa ocupacional y por último su programa social. Estos programas fueron creados para dar respuesta a los desafíos que enfrentan personas con síndrome Down en el logro de una plena inclusión social, una buena calidad de vida y hacen realidad la propuesta de valor de Complementa que se basa en el acompañamiento para toda la vida.

1.1 Planteamiento del Problema

La Fundación Complementa ha experimentado un crecimiento institucional, como consecuencia de la promulgación de la ley 21.015 de inclusión laboral del año 2018. Lo que le exigió a la organización la creación del nuevo puesto de trabajo de gerencia general, el desarrollo de nuevas tecnologías y un cambio en el comité ejecutivo. Sin embargo, la articulación de estos cambios ha sido lenta, puesto que los desempeños están dispersos dado que no hay una estrategia formal.

Por otra parte, cada unidad tiene objetivos propios que no están alineados y los esfuerzos de la organización no convergen hacia la consecución de un propósito común, además hay una inexistencia de mecanismos formales que permitan monitorear el comportamiento de los empleados y de esta forma generar una sinergia para lograr el cumplimiento de su razón de ser de la organización.

1.2 Significancia del estudio

La fundación complementa, debe buscar medidas para alcanzar sus metas de corto y largo plazo, lo que les ayudara a tener una mayor organización dentro de sus programas, facilitando la gestión de la organización, ya que muestran claras incongruencias y requieren mejoras significativas en la definición de la estrategia, el seguimiento de sus programas y mecanismos que los ayuden en la toma decisiones y busquen alinear los comportamientos de su equipo de trabajo con el rumbo que desea tomar la institución.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de control de gestión aplicado a la Fundación Complementa que permita alinear los comportamientos de su equipo de trabajo con la estrategia de la organización.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Desarrollar la estrategia a través de la definición de las declaraciones estratégicas, análisis estratégico externo e interno, la formulación de la estrategia y la propuesta de valor, para definir los lineamientos de la fundación.
2. Planificar la estrategia por medio de un modelo de negocios, mapa estratégico y cuadro de mando integral con el fin de traducir la misión y la estrategia de la organización para así controlarla y realizarle seguimiento.
3. Proponer un sistema de alineamiento a través del proceso de cascada y esquema de incentivos, que permita direccionar a la organización a la ejecución de la estrategia.

1.4 Pregunta de investigación

¿Podría el diseño de un sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton (2008) aportar a la Fundación Complementa al alineamiento de los comportamientos de su equipo de trabajo con la estrategia?

1.5 Justificación

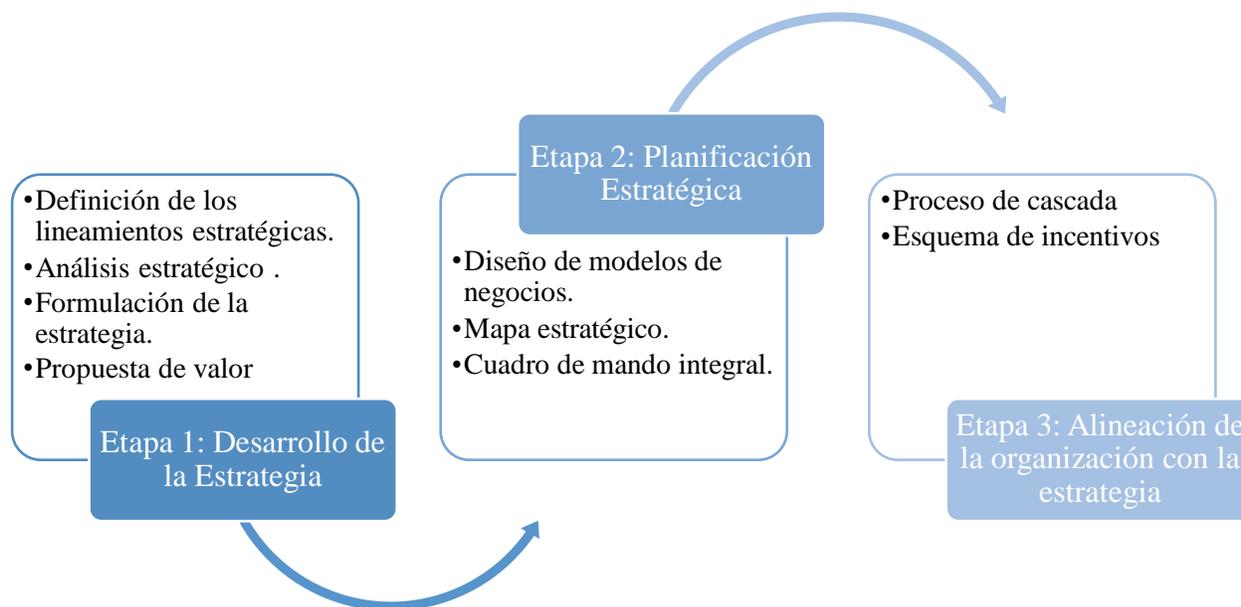
De acuerdo con lo señalado por algunos autores, el control de gestión es un proceso que brinda a la organización ayuda para alcanzar sus objetivos estratégico (Amat, 2004; Flamholtz y Randle, 2015). Aunque no existe un concepto estándar de control de gestión, si existe un principio compartido que expresa lo siguiente: “la medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar ”(citado en Biasca, 2005, p. 552). Por tanto, este proceso es de gran importancia ya que proporciona herramientas para la creación, ejecución y evaluación de la estrategia.

Bajo este contexto, este proyecto investigativo le brinda a la Fundación complementa, la oportunidad de agregar valor a su proyecto institucional a través de la alineación de los comportamientos de su equipo de trabajo con la estrategia de la organización, además le permitirá adaptarse rápidamente a nuevas condiciones del entorno externo y quedara un precedente para futuras investigaciones donde se pueda establecer una metodología uniforme para controlar y monitorear programas educativos inclusivos.

1.6 Metodología

La metodología de esta propuesta investigativa se basa en un sistema de control de gestión de los autores Kaplan y Norton, publicado en su libro Execution Premium del año 2008, el cual consta de 6 etapas donde se muestra un modelo continuo de ejecución e implementación de procesos. Este proyecto comprendió hasta la etapa 3 del ciclo, y las siguientes 3 etapas enfocadas a la operacionalización e implementación serán responsabilidad de la Fundación. Por tanto, estuvo encaminado a alcanzar las etapas del desarrollo, planificación de la estrategia, y la alineación de la organización. Dado lo anterior, a continuación, se describen cada una de las etapas de este proyecto, las cuales se visualizan en la figura 1.

Figura 1. Metodología Basada en el Modelo de Kaplan y Norton 2008



Fuente: Elaboración propia, adaptado del libro Execution Premium, Kaplan y Norton (2008)

1.6.1. Etapa 1: Desarrollo de la Estrategia

En esta etapa de desarrollo de la estrategia, en primer lugar, se definieron los lineamientos estratégicos, por medio de reuniones a Eduardo Olivera General de Complementa. Estas reuniones constaron de 6 sesiones (Ver anexo1) para la primera etapa, donde las primeras 3 sesiones se dedicaron a las definiciones estratégicas, realizando preguntas claves para el análisis de la misión, la realización de la visión y las definiciones de los valores y luego se llegó a un consenso y se definieron las propuestas de las definiciones. Después, se realizó el análisis estratégico que requirió información de la organización, por tanto, se hicieron dos sesiones con el Gerente general; para este análisis se evaluó el entorno externo por medio de un análisis PESTEL y se siguió con un análisis de stakeholders en el que se evaluó los grupos de interés internos y externo, sin embargo, debido al tipo de organización hay un mayor impacto en los grupos de interés externo que generaron una oportunidad debido nivel de influencia de estos actores, luego para el entorno interno, se realizó un análisis de recursos y capacidades, donde se analizaron los recursos tangibles e intangibles de la fundación y para las capacidades se hizo uso de la cadena de valor.

Luego se concluyó con un listado FODA, para el cual se realizó una fusión de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que tenían semejanzas y después se hizo una encuesta para definir aquellas más relevantes para la Fundación (Ver anexo 2). Esta encuesta se realizó con el gerente de Complementa y se puntuó la relevancia de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, en base al análisis de los resultados de la encuesta, se obtuvo una lista resumida FODA. Finalmente la lista fue utilizada para un FODA cuantitativo donde después de los diferentes cruces se obtuvieron diferentes estrategias que dieron paso a la formulación de la estrategia, definiéndose los nuevos rumbos de la organización. Después, se definió de la propuesta de valor que presenta la promesa que hace la Fundación por cumplir los atributos más valorados por la comunidad; para la realización de esta propuesta se llevó a cabo una reunión con el Gerente General donde se acordó que para la definición de atributos de valor se preguntaría a un grupo de padres elegidos al azar ¿por qué asistían a Complementa en lugar de otra Fundación? Y con las respuestas se evaluaron los atributos más relevantes a través de una curva de valor que dio como resultado la propuesta de valor para Complementa.

1.6.2. Etapa 2: Planificación de la estratégica

En esta etapa se realizó la planificación de la estrategia, anexando a esta etapa, un diseño de modelo de negocios utilizando la metodología Canvas, el cual plantea el desarrollo de 9 elementos: cliente objetivo, propuesta de valor, canal de distribución, relaciones, modelo de ingresos, estructura de costos, red de socios o alianzas claves, recursos claves y actividades claves; que entregan las bases de cómo la empresa desarrolla su negocio, resumiendo de forma clara cómo la organización crea, distribuye y captura valor, para realizar este modelo se llevó a cabo una séptima sesión (Ver anexo1) con el Gerente general de Complementa donde se recolecto información importante sobre las actividades realizadas por la fundación y se elaboró el Canvas. Luego se continuó con la etapa 2 del ciclo, desarrollando el mapa estratégico, donde se visualizan las líneas estratégicas principales de la organización y se realiza su respectiva propuesta, luego se construye el cuadro de mando integral corporativo para el cual se hizo una sesión con la organización para recolectar información relevante para su elaboración y pasando a elaborar los indicadores y metas para cada objetivo estratégico y sus correspondientes iniciativas estratégicas. Después se elabora un presupuesto estratégico (STRATEX) con el fin analizar los recursos necesarios para implementar las iniciativas estratégicas.

1.6.3. Etapa 3: Alineación de la organización con la estrategia

En la etapa tres se buscó alinear la organización por medio de herramientas que aporten el proceso de desdoblamiento estratégico, por tanto, aquí se trabajó con descensos en cascada a través de un cuadro de mando y dos tableros operativos que permitieron alinear e informar a tres unidades de la organización. En este proceso se requirió información de los perfiles de cargo de las unidades y para eso se organizó una sesión con Eduardo Olivera (Gerente General), luego se continuo con los respectivos descensos. Y finalmente se realizó un esquema de incentivos para cada unidad que buscó direccionar los comportamientos del equipo de trabajo con la estrategia planteada.

1.7 Alcances y limitaciones

El alcance del proyecto comprende hasta la etapa tres del sistema de control de gestión. La implementación de este sistema queda bajo la responsabilidad de la organización.

Las limitaciones encontradas en esta propuesta fueron principalmente la falta de información de la organización que dificultó el diagnóstico a priori de la situación actual de la Fundación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de sustentar la ejecución de este proyecto investigativo, se estudian y revisan diferentes teorías e investigaciones relevantes en el tema, que facilitan el desarrollo de la presente tesis. Para esto se aborda la literatura concerniente a las fundaciones, control de gestión, control de gestión en organizaciones sin ánimo de lucro y sistema de control de gestión.

2.1 Fundaciones

Las fundaciones son entidades no gubernamentales que destinan su patrimonio o conjunto de bienes al cumplimiento de fines de beneficencia determinados. En su funcionamiento, se debe velar porque los bienes se empleen en los fines señalados por los fundadores (B. Cancino y Vergara, 1996). Bajo este contexto, los fines de beneficencia se han consolidado en el escenario de la asistencia social y prestan servicios en diversas áreas temáticas: educación, protección de niños, vivienda, capacitación, arte, cultura, investigación científica, medio ambiente, derechos humanos, participación ciudadana, etc. (Silva et al., 2017).

El origen de las fundaciones tiene sus inicios a finales del siglo I en Roma, bajo el nombre de “*piae causae*”, donde se les concedió personalidad jurídica bajo la denominación del Derecho Romano, y por la influencia del cristianismo. En sus inicios su propósito era el desarrollo de obras benéficas a favor de pobres, enfermos, ancianos e hijos abandonados (Central Fiduciaria, 2017).

Luego, en la Edad Media, las fundaciones se vieron afectadas por diferentes corrientes ideológicas. La Iglesia Católica, en esa época, tenía una gran influencia en la sociedad e instauró una condición que argumentaba que una parte del patrimonio personal debía ser entregado a la Iglesia o a causas e instituciones eclesiásticas tras la muerte de una persona. A finales del período, surgieron las denominadas *foundations in free towns*, las cuales se caracterizaban por ser operadas por ciudadanos laicos independientes de la Iglesia (Central Fiduciaria, 2017). En el año 1509 se consagra la Reforma de Frankfurt, estableciendo que las fundaciones tienen una obligación de rendir cuentas ante el Consejo Comunal. Durante los siglos XVIII y XIX las fundaciones pasaron por un periodo crítico, donde no fueron incluidas como figuras jurídicas en el Código Napoleónico. Sin embargo, en esta época es cuando las fundaciones evolucionan como instrumentos legales y empiezan a regularse de una forma similar a como las conocemos hoy en día (Central Fiduciaria, 2017).

En Chile, las Fundaciones evolucionaron con el periodo colonial, impulsadas por la Iglesia Católica y la Corona, cuya finalidad era asistir las necesidades de los grupos más desvalidos dando solución a los problemas sociales que se iban presentando en el asentamiento español austral (Cortés, 2001).

En los primeros años de la República de Chile, tras las luchas de la independencia, se inició un período de anarquía y de ensayos constitucionales, logrando posteriormente institucionalizar y consolidar la República bajo los fundamentos de la Constitución de 1833. Por tanto, la sociedad civil asumió la tarea de acoger a la población más necesitada, ya que el Estado se concentró principalmente en actividades militares. Las beneficencias principales de este periodo estaban asociadas con la prevención sanitaria, la salud y la asistencia social a través de hospitales, asilos, casas de acogida, lazaretos, cajas de ahorro para trabajadores, escuelas, cuerpos de bomberos y vacunatorios (Cortés, 2001).

Luego, en el año 1832 se creó la Junta Central de Beneficencia y Salud Pública, una organización privada sin fines de lucro, que se financiaba por medio de contribuciones privadas y públicas. Esta organización empezó a evidenciar la necesidad de que el Estado tomara responsabilidad frente a los problemas sociales. En el año 1886 la junta pasó a depender del Ministerio del Interior (Cortés, 2001).

En la segunda mitad del siglo XIX, la actividad agrícola se debilitó y estuvieron en su auge diversos yacimientos mineros. Esta situación propició la generación de nuevas riquezas provenientes de la minería, el comercio y la banca privada. Además, en este periodo se originó la separación definitiva entre la Iglesia Católica y el Estado Chileno, donde las sociedades pasaron a obtener personalidad jurídica bajo el estatus de fundación o corporación. Las Fundaciones siguieron trabajando en temas de educación y en el amparo de los pobres, los desvalidos, las viudas y los huérfanos. Además, surgieron fundaciones que se enfocaron en problemas habitacionales especialmente de aquellos que migraban a los centros urbanos y se concentraban en ranchos (Cortés, 2001).

En el Siglo XX y hasta 1973, se estableció un nuevo orden y su característica central fue el rol asistencial del Estado. El Estado asumió la creación de un sistema público de educación, salud, vivienda y otros servicios sociales, que habían estado en manos de organizaciones privadas de beneficencia o de la Iglesia y pasaron a ser auxiliares en la solución de estos problemas (Cortés, 2001).

En el periodo del Gobierno militar (1973-1990), hubo un cambio en el rol del Estado pasando de asistencial a subsidiario. Así, las fundaciones se caracterizaron por ampliar las áreas de intervención del cuidado del medio ambiente, asociatividad y participación democrática y se incluyeron sectores, como las minorías étnicas y discapacitados (Cortés, 2001).

Con el retorno a la democracia y comienzos del siglo XXI (1990 a 2009), surge la necesidad de fortalecer el sector sin fines de lucro, tomando importancia la consolidación del sistema político y otros temas como, el medio ambiente, los derechos del consumidor y las minorías étnicas y sexuales.

Así, desde el año 1988, se iniciaron nuevas legislaciones de incentivos tributarios para donaciones privadas en beneficio de instituciones sin fines de lucro. Estos incentivos se otorgaron para donaciones a universidades e institutos profesionales (Art. 69 de la Ley N° 18.681) y luego, bajo un modelo similar, se fueron agregando otras finalidades como la cultura (Art. 8 de la Ley N° 18.985), la educación (Art. 3 de la Ley N° 19.247), el deporte (Ley N° 19.712), la pobreza y la discapacidad (Arts. 1 a 7 de la Ley N° 19.885). Esta última ley es importante en esta investigación ya que toca el tema de la discapacidad, que es el área en la cual se desempeña la fundación en estudio (Machado, 2010). Actualmente, esta ley se cobija bajo el nombre de ley de donaciones (Ley N° 20.316) la cual es una modificación de la Ley 19.885, y aborda la materia de donaciones con beneficios tributarios, ampliando el beneficio a las personas naturales, que declaren su renta efectiva y realicen donaciones en dinero a instituciones que prestan servicios directos a personas de escasos recursos o discapacitadas. Su objetivo es incentivar a las entidades privadas a realizar donaciones a las fundaciones; destacando que deben existir políticas y programas multisectoriales, donde el Estado es responsable de las políticas públicas y su forma de financiamiento (HACIENDA, 2009).

En Chile, las fundaciones más importantes se encuentran vinculadas a la iglesia y han podido expandir sus labores gracias a la excelente reputación que han cultivado durante su historia por medio de las alianzas estratégicas con los medios de comunicación y empresas privadas que le han permitido posicionarse y financiar varios proyectos. Dentro de estas organizaciones se encuentran: Fundación Hogar de Cristo, Fundación las Rosas, Fundación un Techo para Chile, entre otras (Machado, 2010). El principal aporte de las Fundaciones en Chile se ha consolidado en el escenario de la asistencia social y prestando servicios en las más diversas áreas temáticas: educación, protección de niños, vivienda, capacitación, arte, cultura, investigación científica, medio ambiente, derechos humanos, participación ciudadana, entre otros amplios espectros de intervención. Sin embargo, existen más fundaciones y más recursos privados destinados al tema educacional, cultural y asistencia social; siendo la educación el principal pilar de desarrollo (Cortés, 2001).

Uno de los aspectos negativos que se observan en las fundaciones chilenas es la poca gestión eficiente. Estas instituciones son regidas por un estigma de ánimo altruista y compromiso personal. Sin embargo, estos factores no son suficientes para una buena gestión organizativa. Por tanto, los entes gubernamentales han comenzado a preocuparse y a prestar mayor atención a estas entidades, buscando

implementar exigencias análogas, lo que se ha hecho por medio de un consenso de opinión pública donde no se permite ineficiencia, en ningún tipo de organización ya sea pública, privada o sin fines de lucro (Machado, 2010).

El crecimiento de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), como aseguran los expertos, trae consigo nuevas posibilidades y recursos, pero también nuevos retos, exigencias y necesidades a las que tienen que responder con especialización del trabajo y un adecuado proceso de gestión (Maguregui, 2014). De esta manera, se hace necesario mejorar la calidad de la gestión, por medio de la actuación social eficaz y la eficiencia económica y financiera; para así cumplir con su misión de mejorar la sociedad, empleando los recursos de manera adecuada. A raíz de esto, se puede argumentar que sólo al integrar sus objetivos sociales y los medios económico-financieros de un modo equilibrado, se logrará obtener la calidad y asegurar la sostenibilidad y continuidad de las ESAL (Maguregui, 2014).

En Chile, un número significativo de fundaciones todavía no cuentan con una planificación estratégica adecuada (Machado, 2010). Por lo cual, tiene sentido la aplicación de un sistema de control de gestión, que integre el plan estratégico con la operación de la organización.

2.2. Control de gestión

El control de gestión remonta sus orígenes con la aparición del control de la burocracia, desde donde ha ido evolucionado y ajustándose a los cambios organizacionales. En sus inicios se encontraba relacionado con la contabilidad de costos en el área operacional y fue evolucionando hasta llegar a la integración de diversas herramientas, modelos o sistemas aplicados a la estrategia organizacional (Ver tabla 1).

Dado este contexto, existen diferentes autores que han tratado de definir el control de gestión a lo largo de la historia, sin embargo, aún no hay un concepto estándar, aunque varios autores coinciden que el control de gestión es un proceso mediante el cual la alta gerencia puede influir en otros miembros de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales (Simons, 1990; Flamholtz y Randle, 2015).

Tabla 1. Evolución del control de gestión

Año	Autor	Característica
1922	Max Webber	Consideraba que la burocracia era el control de todo lo que sucede
1992	F.W. Taylor	Inició la discusión del Control de Gestión industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra

		directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos.
1950	Sloan	Antes de la Segunda Guerra Mundial se tienden a confundir la contabilidad gerencial, la contabilidad de costo con el control de gestión. Y es aquí donde Sloan, surge como representante del management accounting.
1961	Fayol	Para <u>Fayol (1961)</u> el control consistía en asegurarse de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas.
1965	Robert Anthony	Pionero en la teoría moderna del control de gestión; definiendo el control de gestión como: “el proceso mediante el cual los dirigentes de una empresa se aseguran de obtener y utilizar eficaz y eficientemente los recursos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales” (Anthony, 1965). Consideraba además que el presupuesto era una de las principales herramientas de control.
1973	Hopwood	Se enfoca en la contabilidad de gestión y hace énfasis en el costo/presupuesto.
1980	Ouchi	Definió ampliamente el clan control basándose en el comportamiento grupal, por medio de rituales, ceremonias y experiencias
1984	Rockness y Shields	Concluyen que los controles de entrada, como los sociales, y los presupuestos de gastos parecen ser más importantes cuando hay poco conocimiento del proceso de transformación, mientras que los controles de comportamiento son más importantes cuando hay un alto nivel del conocimiento del proceso de transformación
1984	Robert Kaplan	Introdujo un enfoque de control para superar los controles sesgados de la contabilidad (Kaplan, 1984).
1985	Merchant;	Aborda temas de la efectividad de los controles, exponiendo 3 mecanismo de control, el primero el control personal que son los mecanismos que influyen en los miembros de la organización; el segundo es el control de acción que esta dado por la influencia de los actores de la organización y por último el control de resultados que abarca los mecanismos que influyen para medir los resultados de sus acciones.
1995	Simons	Hace referencia a las palancas de control, donde hace énfasis en los sistemas de control diagnóstico y los sistemas de control interactivo. En el

		primero refleja la información formal que los gerentes usan para monitorear los resultados organizacionales y corregir las desviaciones estándar del desempeño definido y en el segundo brinda información sobre los efectos de las incertidumbres estratégicas en la estrategia de la empresa.
1999	Whitley	Plantea el tema del control patriarcal, desde una mirada personal e informal centralizada desde arriba.
2003-2004	Hopper, Uddin y Wickramasinghe	Basa sus estudios en el control de gestión en países menos desarrollados, donde se abordaron cuestiones de reducción de pobreza, corrupción, historia, cultura y política (Uddin y Hopper, 2003); (Wickramasinghe y Hopper, 2004).

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Control de gestión en organizaciones sin ánimo de lucro

La evolución del control de gestión en las organizaciones sin fines de lucro tiene sus inicios en Estados Unidos en el año 1950, donde se comenzaron a hacer estudios sobre el comportamiento del voluntariado social (Soldevila, 2000). Luego, en los años sesenta con la expansión de los sectores de servicios de salud y educación, se comenzó a desarrollar literatura con relación a la gestión y recursos económicos de los hospitales. Después de los años sesenta y hasta la actualidad se ha evidenciado una expansión del sector no lucrativo en todos los servicios. Dada esta situación se han planteado teorías sobre el papel y el comportamiento de estas organizaciones; por tanto, se abre un debate si las organizaciones sin fines de lucro requieren de sistemas propios de gestión y además se especifica que técnicas de control de gestión pueden utilizar (Soldevila, 2000).

Dado este contexto, existen varios factores que han llevado a que las organizaciones sin fines de lucro tengan la necesidad de usar el control de gestión, debido a que deben sobrevivir en el mercado actual, donde se requiere que sean competitivas y además gestionadas correctamente. Sin embargo, el control de gestión para estas organizaciones se condiciona por una serie de aspectos que son diferentes (Soldevila, 2000), los cuales se presentan a continuación:

1. La razón de ser y diferentes objetivos de la organización (Henke, 1992; Patton, 1979).
2. Las decisiones van encaminadas a ofrecer un mejor servicio con los recursos que poseen y no a obtener el máximo beneficio (Anthony y Young, 1988; Henke, 1992).

3. Los beneficios son difíciles de medir ya que generalmente ofrecen servicios intangibles (Anthony y Young, 1989; Henke, 1992).
4. Poca visualización de la relación costo-beneficio, dificulta medir el output (Anthony y Young, 1989).
5. Las fuentes económicas provienen de otras vías, por tanto, no hay tanta dependencia económica con los clientes (Anthony y Young, 1989).
6. Las organizaciones sin ánimo de lucro tienen diferentes normativas legales e impuestos y son tratadas diferentes por las entidades gubernamentales (Anthony y Young, 1989).
7. Necesidad de acuerdos previo de sus miembros, limita el cambio de los objetivos y estrategias, (Anthony y Young, 1989).
8. Inexistencia de accionistas y falta de remuneraciones económicas de sus gestores, pero sin embargo están motivados por razones tanto profesionales como personales (Anthony y Young, 1989).

Estos factores no afectan por igual a las organizaciones sin ánimo de lucro, debido a la diversidad de actividades que ofrecen. Por lo tanto, sería difícil tener una metodología para el diseño de un sistema de control generalizable, por lo cual se deben ir adaptando de acuerdo al contexto de la organización.

2.4. Sistemas de control de gestión

Las organizaciones con y sin ánimos de lucro, enfrentan varios desafíos en la alineación de su estrategia con los desempeños de su personal. Para dar solución a esta problemática surgen los sistemas de control de gestión.

Para comprender mejor esta temática, primero se analizará el concepto de sistema. Un sistema está dado por un conjunto de partes que interactúan y se relacionan entre ellas, donde cada una realiza aportes y se produce un todo unificado (Robbins y Coukter, 2014).

Así, un sistema de control de gestión estará formado por un conjunto de elementos de la organización, que proporcionan información útil para los gerentes o administradores en la búsqueda de conseguir sus objetivos y realizar acciones correctivas si son necesarias (Maldonado, 2014).

Estos sistemas tienen en cuenta la construcción y el seguimiento de indicadores o métricas financieras y no financieras que permiten visualizar si se está ejecutando bien la estrategia. Ambas medidas logran integrar el control de gestión con el desarrollo de las estrategias organizacionales (Chenhall, 2003).

A lo largo de la historia varios autores han hecho aportes significativos para el mejoramiento de estos sistemas por medio de diferentes modelos que hoy en día son de gran importancia. Dentro de los modelos que se conocen se encuentra el propuesto por los autores Robert Anthony y Vijay Govindarajan (2008) donde distinguen entre formulación estratégica y control administrativo, destacando que “la formulación estratégica es el proceso de decidir sobre las nuevas estrategias; el control administrativo es el proceso de implantarlas”. Este modelo está orientado a procesos y resultados, dejando de lado el control informal y basándose en la generación de un control formal (límites y reglas establecidas).

Por otro lado, Ouchi (1979) en su modelo considera la parte sociológica donde analiza a los individuos y su interacción con un grupo. En este modelo se destaca que permite identificar el mecanismo adecuado para medir el desempeño de las tareas a través de la medición del comportamiento, medición de resultados y clan control.

En el modelo de Merchant y Van der Stede (2007) se plantean tres formas de control: los controles de resultados, los controles de la acción, los controles personales y culturales. Los controles de acción se aseguran de que los empleados realicen (o no realicen) determinadas acciones que contribuyen al buen desempeño (o son nocivas) para la organización. Los controles de resultados se refieren a esos controles que moldean el comportamiento de los empleados por medio de incentivos y recompensas en el logro de sus metas. Los controles personales están diseñados para que los empleados realicen actividades de manera satisfactoria por su propia cuenta, contando con factores tales como la experiencia, la honestidad y el trabajo duro. Los controles culturales existen para dar forma a las normas de comportamiento de la organización y para alentar a los empleados a monitorear e influir en el comportamiento de otros.

Flamholtz, Das y Tsui (1985) proponen el sistema de control central donde se identifican seis elementos claves. En primer lugar, se encuentra el elemento de planificación, que incluye establecimiento de objetivos y estándares en cada área funcional. El segundo elemento está dado por el subsistema operativo (especificado por roles organizacionales), que incluye el comportamiento del individuo y las unidades organizativas. El tercero es el elemento de resultado, que incluye rendimiento, actitudes laborales y otros resultados tales como la rotación y el absentismo. El cuarto es el elemento de medida, que incluye el sistema de información gerencial y el sistema de evaluación del desempeño de los empleados. En el quinto lugar se encuentra la retroalimentación, que se refiere a la entrega de información sobre el desempeño comparado con objetivos y, por último, se tiene el elemento de evaluación-recompensa, que incluye la administración de recompensas extrínsecas basadas en la evaluación del desempeño laboral, y el diseño de tareas intrínsecamente gratificantes para influir en el autocontrol de las conductas laborales.

Simons (1987) propone un modelo de cuatro palancas de control, basadas en la estrategia de la organización. Una de ellas es el sistema de control diagnóstico usado para monitorear los resultados organizacionales y corregir desviaciones con respecto a los estándares de desempeño preestablecidos. A su vez, en el Sistema de Control Interactivo monitorea la efectividad de la estrategia implementada, permitiendo dar feedback constante. En la palanca del Sistema de Control de Límites se determina el alcance de los objetivos de la organización permitiendo saber hasta dónde llegan los comportamientos deseados de los individuos. Finalmente, en el Sistema de Control de Creencias se observa la forma en la que se inspiran y dirigen los comportamientos de los individuos, basados en los valores centrales de la organización.

Uno de los últimos modelos de control es el presentado por Kaplan y Norton (1992) que se diferencia del resto, porque busca tener una mirada más amplia de la organización, no solo enfocándose en los resultados financieros como factores de éxito, sino que se agrega otras perspectivas como son la de aprendizaje e innovación, la de procesos internos y la del cliente. Este modelo comprende cuatro perspectivas que se manejan bajo la herramienta del cuadro de mando integral (CMI) que permite guiar el desempeño actual y futuro de la organización, traduciendo la misión y estrategia en un conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Los autores Kaplan y Norton (2008) proponen un modelo de control que comprende seis etapas principales, las cuales están agrupadas en tres grandes pasos concernientes al diseño, la implementación y el control/retroalimentación.

En este proyecto investigativo se hará énfasis en este último modelo, debido a que representa una guía estructurada para ayudar a la organización a contar con un sistema de gestión amplio e integrado que permita ayudar a conseguir mejoras significativas en la implantación de su estrategia.

2.5. Sistema de control de gestión

El sistema de control de gestión está diseñado para integrar la estrategia con las operaciones, buscando la consecución del logro. Para esto se plantean seis etapas y a continuación, se hará énfasis en cada una de estas etapas.

2.5.1. Etapa 1. Desarrollar la estrategia

Esta etapa es el punto de partida del sistema integrado de gestión. En este proceso principalmente las empresas buscan responder a tres interrogantes claves. La primera es ¿en qué negocio participa y por qué? Esta interrogante busca que las empresas clarifiquen su misión, valores y visión. La segunda es ¿Cuáles son los puntos clave? Esta pregunta busca que la organización analice los entornos externos e internos y los resuma en una matriz FODA, finalmente la tercera interrogante es ¿Cómo podemos competir mejor? En este paso final los ejecutivos formulan la estrategia de acuerdo con la información proporcionada por las interrogantes anteriores (Kaplan y Norton, 2008)

2.5.1.1. ¿En qué negocio participa y por qué?

Para dar respuesta a esta pregunta se requiere clarificar las declaraciones estratégicas de misión, visión y valores.

Misión

Varios autores definen la misión como el propósito y la razón de ser de la organización (Amaya, 2012; Ruiz et al., 2007; Kaplan y Norton, 2008). La misión sirve como guía en momentos de crisis y no es aconsejable que cambie a través del tiempo. Se recomienda que se elabore en un lenguaje simple y claro (Niven, 2003).

Logan (2004) identifica tres factores claves para su análisis. El primer factor, debe describir el propósito general de la organización respondiendo a las siguientes preguntas, ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos? y ¿Cómo y por qué lo hacemos?; El segundo factor, debe establecer las limitaciones de las actividades actuales de la organización, y el último factor, debe ser el punto inicial en el desarrollo de una visión estratégica.

Medianero (2001), considera que la declaración de misión suele abarcar los siguientes elementos: el concepto de la organización, la naturaleza de sus actividades, la razón de su existencia, la población objetivo a la que sirve y sus principios y valores fundamentales, sirviendo de guía interna para quienes

toman las decisiones importantes. Para ello plantea cuatro interrogantes claves: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quienes trabajamos?

Después de analizar los diferentes autores se escogerá el marco teórico Medianero (2001) y se anexará una pregunta de Logan (2004), para llevar a cabo la misión de la fundación.

Visión

La visión es el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano y largo plazo, el cual debería servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados (Francés, 2006).

Para llegar a la visión varios autores recomiendan responder a ciertos interrogantes. En el caso de David (2013) propone responder a la pregunta ¿en qué queremos convertirnos?, de tal manera, que establezca las bases para desarrollar una buena estrategia. Por su parte, Medianero (2001) resume las cuestiones fundamentales de la visión en tres interrogantes, los cuales son: ¿Cuál es la imagen deseada?, ¿Cómo seremos en el futuro?, y ¿Qué haremos en el futuro? Y, por último, Albuquerque y Lozano (2010) también plantea que la visión debe responder al menos tres interrogantes ¿Qué deseamos lograr?, ¿Hacia dónde queremos llegar? y ¿Cómo queremos que nos describa?, donde se logre un reflejo claro de la organización a futuro.

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), la visión describe las aspiraciones de los directivos de la organización para el futuro, mediante una panorámica del “lugar a donde vamos”; encaminado a la empresa a un rumbo particular. Por lo general, se expresa en uno o dos párrafos y los administradores deben ser capaces de explicarla al personal y a terceros en cinco o diez minutos. En la tabla 2 se visualizará el qué hacer y qué evitar en la redacción de la visión.

Tabla 2. Qué hacer y qué evitar en la redacción de la visión.

Qué hacer	Qué evitar
Sea gráfico. Presentar una imagen clara del rumbo de la organización y de la posición que se pretende conseguir.	Evite ambigua o incompleta. No escatimar al especificar hacia donde se dirige la empresa.

<p>Vea el futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.</p>	<p>No se ate al presente. Una visión no trata de lo que la compañía una vez hizo, sino de “hacia dónde vamos”.</p>
<p>Mantenga el tema. Sea específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.</p>	<p>No emplee un tomo demasiado amplio. Debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome cualquier dirección.</p>
<p>Conserve el margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que se trazó quizás debe ajustarse y presentar una nueva declaración de visión.</p>	<p>No exprese la visión en términos poco inspiradores. Las mejores declaraciones tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza con los inversionistas.</p>
<p>Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz.</p>	<p>No sea genérico. Una declaración de visión aplicable a una empresa no ofrece una identidad exclusiva a la compañía.</p>
<p>Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados.</p>	<p>No recurra sólo a los superlativos. Suelen ser engañosos y no revelan aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.</p>
<p>Procure que sea fácil de recordar. La visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable.</p>	<p>No sea farragoso. La visión demasiado extensa tiende a perder enfoque y significado.</p>

Fuente: Libro administración estratégica (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012)

Posterior al análisis de los autores relevantes en el tema de la visión, se decide utilizar el marco teórico propuesto por los autores Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) para formular la visión de la fundación.

Valores

Según lo planteado por Goodstein et al. (2000), los valores organizacionales, se basan en la presunción por parte de la organización, del mundo y su forma de operar. Este autor también argumenta que el plan estratégico debe ser congruente con los valores de la compañía; de no ser así, se deben cambiar los valores o el plan.

Por otra parte, Niven (2003) sintetiza que los valores representan la forma de actuar de una empresa y son los principios intemporales que guían las acciones al interior de la organización. Bajo este contexto, Simons (1995) considera que los valores manifiestan lo que realmente le importa a la organización y pueden considerarse un fundamento de la cultura organizacional. Por su parte, los gerentes comunican y controlan los valores centrales, es decir el propósito compartido del negocio. Estos valores centrales de la compañía definen su actitud, comportamiento y carácter (Kaplan y Norton, 2008).

Bajo esta línea, Meyer (2005), argumenta que los valores no deben ser palabras esplendidas, sino que deberían influir en el comportamiento de los empleados, y para lograr su efectividad, estos deben ser traducidos de forma clara en principios operativos; para que puedan tener un impacto en la cultura organizacional.

Después de analizar el marco teórico concerniente a los valores esta investigación tendrá como eje central el aporte hecho por Niven (2003).

2.5.1.2. ¿Cuáles son los puntos claves?

En este interrogante se analizan los entornos competitivos y operativos de la organización.

Análisis Externo

En este análisis se evalúa el entorno macroeconómico de una organización, incluyendo las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas futuras. (Dzemyda, 2014).

Para Kaplan y Norton (2008) el análisis externo evalúa el entorno macroeconómico permitiendo que los equipos ejecutivos comprendan el impacto de las tendencias en la estrategia y las operaciones de la organización, evaluando el crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precio de factores de producción, normativa y expectativas generales del rol que tiene la organización. En muchas oportunidades este análisis se le denomina PESTEL.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL consiste en el estudio de aquellos impactos que no están al alcance de la organización, incorporando cinco factores: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal (Kaplan y Norton, 2008).

Factores políticos

Se analizan factores asociados a la política que influyen en la actividad futura de la organización. Estos factores pueden ser: política fiscal, modificaciones de tratados comerciales, subvenciones públicas, entre otros (Babatunde y Adebisi, 2012).

Factores económicos

Se estudian factores económicos actuales y futuros que influyen en la ejecución de la estrategia, los cuales pueden ser, políticas económicas, inflación, segmentación de clases económicas, tasas de desempleo, entre otros (Babatunde y Adebisi, 2012).

Factores sociales

Se investigan factores sociales que permitan identificar tendencias de la sociedad actual. Estos factores están dados por, cambios de gustos sociales, cambios de nivel de ingresos, cambios de nivel poblacional, entre otros (Babatunde y Adebisi, 2012).

Factores tecnológicos

Se analiza la influencia de nuevas tecnologías y el cambio en el futuro. Estos factores pueden ser, los agentes que promueven la innovación de las TIC, inversión en I+D de los países, aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la organización, nuevas formas de distribución y producción, entre otras (Babatunde y Adebisi, 2012).

Factores ecológicos

Se estudian diversos cambios referidos a la ecología, dentro estos cambios se pueden encontrar, leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global, entre otros (Kaplan y Norton, 2008).

Factores legales

Se investigan los cambios en la normativa legal relacionada con la organización, que afectan de manera positiva o negativa. Estos cambios están dados por, licencias, leyes sobre el empleo, leyes de salud y seguridad laboral, entre otros (Kaplan y Norton, 2008).

Análisis de stakeholder

Es una herramienta que genera conocimiento sobre las personas u organizaciones, con el fin de comprender sus comportamientos, intenciones e intereses y así evaluar su influencia en la toma de decisiones y procesos de implementación (Varvasovszky y Brugha, 2000).

Según Harrison y Wicks (2013) en la teoría de los Stakeholders, es un análisis basado desde la perspectiva de los intereses de la organización hasta la gestión organizativa y estratégica, a través de la creación de valor de los grupos o interesados.

Para la identificación de los stakeholder se pueden utilizar cinco herramientas que a continuación se mencionaran:

1. Manual de CRS Europe y Observatorio Francés de la Responsabilidad Social Corporativa (ORSE). Diálogo con los grupos de interés: Es un manual elaborado desde 1995, donde muestran una serie de herramientas y buenas prácticas para ayudar a las organizaciones a gestionar de manera responsable el dialogo con los stakeholders. Esta guía se divide en dos partes, en la primera parte aborda la identificación de los grupos y en la segunda se listan por separado cada grupo de interés, explicando la vinculación que tienen con las organizaciones (Foretica, 2009).
2. Manual de Ethical Accountability, el Instituto Nóos y el Grupo telefónica: Este manual refuerza la idea de la relación con los stakeholders y apunta a desarrollar un panorama completo de la gestión de los grupos de interés, por medio de cinco etapas: etapa 1 de pensamiento estratégico,

etapa 2 de análisis y planificación, etapa 3 de fortalecimiento de las capacidades de relación, etapa 4 de proceso de relación y etapa 5 de actuar revisar e informar (Krick et al., 2006).

3. Modelo de Mitchell, Agle y Wood: propone un diagrama de Venn en el cual relacionan las variables de poder, legitimidad y urgencia. La variable de poder significa la capacidad del stakeholder de influenciar a la organización. La de legitimidad se refiere a la relación y a las acciones de los stakeholders con la organización y la urgencia remite a los requisitos que plantea la organización en términos de oportunidad y urgencia. La combinación de los tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de stakeholders dentro de los cuales están: los latentes, los discrecionales, los reclamantes, los dominantes, los peligrosos, los dependientes y los definitivos (Mitchell et al., 1997).

Figura 2. Modelo de Mitchell, Agle y Wood



Fuente: Toward a theory of stakeholder identification and salience (Mitchell, Agle y Wood,1997).

4. Modelo de poder e interés de Gardner: En esta matriz se clasifican los stakeholders de acuerdo con el poder que poseen y al grado de interés que demuestran por la estrategia de la empresa (Gardner, 1986). A continuación, se ilustra la matriz en la Figura 3.

Figura 3. Modelo Gardner.

		NIVEL DE INTERES	
		ALTO	BAJO
PODER	ALTO	UN MINIMO ESFUERZO	MANTENGA INFORMADO
	BAJO	MANTENER SATISFECHO	JUGADORES CLAVE

Fuente: Manuel de planteamiento estratégico (Gardner, 1986).

- Modelo de Savage: esta herramienta contiene una matriz que posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores para amenazar a la organización y el potencial de estos grupos para cooperar con la organización, donde se deducen cuatro tipos de interesados, los mixtos donde la estrategia será colaborar, los marginales donde la estrategia será controlarlos, los de apoyo donde la estrategia será implicarlos en la organización y los de no apoyo que son los que amenazan la organización (Savage et al., 1991). Dado lo anterior se obtiene la Figura 4.

Figura 4. Modelo Savage

		ALTO	BAJO
		POTENCIAL DE LOS GRUPOS DE INTERES PARA COOPERAR CON LA ORGANIZACION	ALTO
BAJO	GRUPO DE INTERES NO APOYO "ESTRATEGIA DEFENSA"		GRUPO DE INTERES MARGINAL "ESTRATEGIA CONTROLAR"

Fuente: Strategies for assessing and managing stakeholders (Savage et al., 1991).

Después de analizar las diferentes herramientas para identificar los stakeholders se elige el modelo Savage como guía en ese proyecto.

Análisis interno

El análisis interno brinda información relevante a las organizaciones para la formulación de la estrategia. Este análisis requiere que los evaluadores e integrantes de la organización estudien los recursos, las capacidades y las competencias existentes que pueden generar ventajas competitivas. Un resultado que buscan las organizaciones cuando estudian el entorno interno es comprender como apalancar el paquete de sus recursos y capacidades únicos (Hitt et al., 2007).

Teoría de recursos y capacidades

El origen de la teoría de recursos y capacidades comienza en el año 1984 donde tratan de explicar los motivos por los cuales las empresas que desarrollan actividades en el mismo entorno competitivo, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados (Suárez y Fernandez, 1996)

Por tanto, se puede decir que las organizaciones son diferentes entre sí, dados los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, y sus diferentes características. Así mismo, los recursos y capacidades no están a disposición de todas las organizaciones en las mismas condiciones. En general lo novedoso de esta teoría radica en ver la organización como un conjunto único de recursos tangibles o intangibles y no como una cartera de negocios (Huerta et al., 2004).

Recursos

De acuerdo con la teoría de recursos y capacidades, los recursos se definen como el conjunto de factores que tiene la organización para llevar a cabo la estrategia. Estos activos se vinculan a la organización de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procesos eficientes, el capital, etc. (Wernerfelt, 1984). Estos recursos se pueden clasificar de acuerdo a su naturaleza , distinguiéndolos entre tangibles e intangibles, donde los primeros tienen un soporte físico y los segundos están basados en la información y el conocimiento (Guerras y Navas, 2002).

Recursos tangibles

Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar. Dentro de estos recursos se encuentran los recursos financieros como: la capacidad de endeudamiento de la empresa y la capacidad de la empresa para generar fondos internos, por otro lado, se encuentran los recursos organizacionales como: la estructura formal de las líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación, control y coordinación, a su vez se tienen los recursos físicos como la ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa y por ultimo están los recursos tecnológicos como las patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales (Barney, 1991). Dentro de los recursos tangibles podemos encontrar:

Recursos Financieros: análisis de la capacidad de endeudamiento de la compañía y de la capacidad para generar ingresos con el giro del negocio (Farias, 2016).

Recursos Organizativos: análisis de los sistemas de planificación, control y coordinación que posee la empresa (Farias, 2016).

Recursos materiales: análisis los activos físicos de producción, tales como planta, equipos e instalaciones(Farias, 2016).

Recursos tecnológicos: análisis de la tecnología de la que dispone la empresa; por ejemplo, si la tecnología es propietaria o es compartida con los restantes competidores de la industria (Farias, 2016).

Recursos Intangibles

Los recursos intangibles son aquellos que incluyen activos que pueden tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han acumulado con el transcurso del tiempo (Hitt et al., 2007). Estos recursos se clasifican en tres tipos que se verán a continuación.

Recursos humanos: conocimiento, confianza, capacidades gerenciales, rutinas de la organización.

Recursos de innovación: ideas, capacidades científicas, capacidad para innovar.

Recursos de reputación: reputación entre los clientes, nombre de marca, percepciones de calidad, reputación entre los proveedores e interacciones y relaciones efectivas para todas las partes (Barney, 1991).

Capacidades

Prahalad y Hamel (1990) definen las capacidades a partir del concepto de competencias esenciales y argumenta que estas competencias surgen del aprendizaje colectivo de la organización, en especial las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes tecnológicas. Por otro lado, Grant (1996) explica que las capacidades son la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta.

Las capacidades son relevantes cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Las tareas pueden ir desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y actividades de investigación y desarrollo, como por ejemplo, en el área de recursos humanos se pueden tener capacidades de motivación, atribución de facultades y retención de empleados, así también en el área de marketing se encuentra la promoción efectiva de productos, servicio efectivo al cliente, comercialización innovadora y en el área de administración se puede valorar la capacidad de tener una visión futura y una estructura organizacional efectiva (Hitt et al., 2007)

Una de las herramientas más utilizadas para llevar a cabo el análisis de capacidades es el análisis de cadena de valor (Porter, 1985).

Cadena de valor

Para Porter (1985) la cadena de valor permite desagregar las actividades de la organización en procesos que potencializan la diferenciación y la estrategia de la organización. Este análisis permite saber a la organización las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. Además, permite entender la posición de las empresas con relación a los costos e identificar los medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de los negocios que elijan. La cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo, donde las primeras se relacionan con la elaboración del producto, su distribución y venta, y la postventa; y las segundas brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias como las actividades de adquisición, desarrollo tecnológico y gestión de recursos humanos. (Hitt et al., 2007).

Análisis FODA

El análisis FODA busca comparar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, teniendo como propósito identificar las estrategias para explorar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas y erradicar las debilidades (Hill et al., 2010).

Este análisis clarifica las necesidades de los recursos internos, capacidades, competencias como bases para la construcción de las estrategias. Una buena estrategia debe asegurar una alineación entre el contexto externo de la organización (oportunidades y amenazas) y su situación interna (fortalezas y debilidades) (Dyson, 2004).

FODA cuantitativo

Esta técnica permite llevar a cabo un análisis numérico donde se relacionan las Fortalezas-Debilidades con las Oportunidades-Amenazas. Esta herramienta ha sido de gran valor para las organizaciones y principalmente por la información que entrega para realizar la planeación estratégica institucional. Para realizar esta metodología se tendrá en cuenta la importancia de cada uno de los factores anteriores. Para esto, se aplicará una escala likert, con puntuaciones de 1 a 7 para representar la relación. El 1 considera una relación inexistente entre los factores y el 7 considera un alto grado de relación (C. Cancino, 2012). A continuación, se analizarán cada uno de los cuadrantes.

Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades: En este cuadrante se deberá preguntar cómo una fortaleza permitirá que se aproveche una oportunidad. Por lo tanto, una puntuación de 7 da a entender que la fortaleza permite tomar ventaja de la oportunidad, en caso contrario, una calificación de 1 implica que la fortaleza no permite aprovechar la oportunidad. En este cuadrante se prefieren las notas altas respecto de las bajas (C. Cancino, 2012).

Cuadrante Fortalezas contra Amenazas: En este cuadrante se debe preguntar cómo una fortaleza permitirá enfrentar una amenaza, así, una puntuación de 7, indica que la fortaleza permite enfrentar la amenaza y una puntuación de 1, muestra que la fortaleza no permite a la fundación enfrentar la amenaza. En este cuadrante se prefieren las notas altas respecto de las bajas (C. Cancino, 2012).

Cuadrante Debilidades contra Oportunidades: Este cuadrante permite evaluar cómo una debilidad no permite aprovechar una oportunidad. Por tanto, una puntuación de 7 expresa que la debilidad no permite aprovechar la oportunidad y un valor de 1, indica que la debilidad no afecta el aprovechamiento de la oportunidad. En este cuadrante se prefieren los valores bajos (C. Cancino, 2012).

Cuadrante Debilidades contra Amenazas: Este cuadrante responde a la pregunta cómo una debilidad permite que se active una amenaza. Por tanto, una puntuación de 7 muestra que la relación que existe permite que la debilidad active una amenaza y un valor de 1, indica que la debilidad no activará la amenaza. En este cuadrante se prefieren los valores bajos (C. Cancino, 2012).

2.5.1.3. ¿Cómo podemos competir mejor?

Esta es la parte final donde los ejecutivos crean una estrategia que contemple temas de los nichos en los que competirán, la propuesta de valor que los diferencie de los nichos, los procesos claves, capacidades de capital humano y facilitadores tecnológicos de la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

Estrategias

Las estrategias son un conjunto de decisiones establecidas en un contexto determinado y son esenciales para un buen desempeño organizacional y económico. Dentro de la estrategia se describen cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz, a través de acciones que ayudan a la organización a cumplir con su misión (Porter, 2008).

Además, las estrategias son una herramienta que conllevan a un conjunto de acciones integradas, colaborando con la toma de decisiones organizacionales y le brindan a la organización ventajas competitivas para lograr una mejor eficiencia de los bienes y servicios de la organización (Ansoff, 1998).

Estrategias FO

Se define como una estrategia de carácter ofensiva, que busca el máximo aprovechamiento de las oportunidades de la organización apoyándose en sus fortalezas. Estas estrategias se consideran de mayor impacto (Thompson y Peteraf, 2012).

Estrategias DO

Estas se denominan estrategias adaptativas y tienen como propósito reducir el impacto que generan las debilidades, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado (Robbins y Coukter, 2014).

Estrategia FA

Estas estrategias son de carácter reactivo y buscan mitigar el impacto negativo de las amenazas a través del aprovechamiento de las fortalezas (Thompson y Peteraf, 2012).

Estrategia DA

Estas se denominan estrategias defensivas y se formulan para disminuir el impacto que generan las amenazas y las debilidades de la organización. Buscan resguardar la organización ante posibles peligros que genere el entorno (Robbins y Coukter, 2014).

Propuesta de valor

La propuesta de valor define la estrategia de la empresa, que es orientada al cliente donde se describe una combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen. El objetivo principal de la propuesta de valor es establecer como las organizaciones deben diferenciarse de sus competidores, para atraer y mantener las relaciones con sus clientes (Kaplan y Norton, 2000).

Además es un factor que hace que el cliente se incline por la organización, buscando solucionar un problema o satisfacer una necesidad de manera diferente, por tanto, la propuesta de valor ofrece componentes diferenciadores a sus clientes que generan una serie de ventajas (Osterwalder, 2015).

Rodríguez (2014) Señala que la propuesta de valor es el ADN de la organización que se deriva de la misión, visión y valores, mezclándose con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas, por lo cual debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía.

Curva de valor

Consiste en un esquema gráfico que permite a la organización comprender cuales son las variables competitivas de la industria para compararse y así establecer que variables debe reducir, eliminar, aumentar y crear para producir un cambio en su curva de valor (Macías, 2014).

La curva de valor representa gráficamente la dinámica competitiva del mercado actual, centrándose en la percepción del valor que aporta cada competidor desde el punto de vista del cliente. Para tener una estrategia de océano azul se debe analizar la curva de valor actual en comparación con los competidores, determinando los factores y niveles de competencia (De Viteri, 2000).

2.5.2. Etapa 2. Planificación de la estrategia

Esta etapa busca que los directivos planifiquen la estrategia a través de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuesto que permiten la asignación de recursos. En este proceso las organizaciones requieren responder cinco preguntas, donde la primera es ¿Cómo describimos nuestra estrategia? Esta pregunta permite brindar una representación visual de las dimensiones estratégicas planteadas a través del mapa estratégico. La segunda pregunta es ¿Cómo medimos nuestro plan? En este interrogante se convierten los objetivos propuestos en el mapa en indicadores y metas por medio del cuadro de mando integral. La tercera ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia? Se eligen iniciativas estratégicas para alcanzar los desempeños buscados en los objetivos del mapa estratégico. La cuarta pregunta es ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas? en este interrogante se crea un presupuesto STRATEX que permita ejecutar la estrategia y el ultimo interrogante es ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia? Donde se crean equipos de trabajo basados en líneas (Kaplan y Norton, 2008). En esta etapa se agregará el modelo de negocios que permite saber cómo la organización lleva a cabo su negocio creando valor para sus usuarios.

2.5.2.1. Modelo de negocio

El modelo de negocio se refiere a la forma en que la organización lleva a cabo su negocio y se denomina el eslabón perdido de la dirección estratégica que busca conectar las elecciones estratégicas (compensaciones, inversiones, localizaciones de planta, etc.) y las consecuencias (generación de recursos y capacidades), aportando una conexión natural entre la formulación y la implementación de la estrategia (Ricart, 2009).

Uno de los instrumentos para el diseño de modelo de negocio que tiene mayor influencia en el mundo es el Canvas, que describe las bases sobre las que una organización crea, proporciona y capta valor. Por lo tanto, el Canvas supone un lienzo que tiene nueve módulos distribuidos con los cuales la organización proporciona las bases para desarrollar su modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010). Los nueve módulos que formarán el modelo de negocio se verán a continuación:

1. Segmentos de clientes: En esta sección se determina a quien o que va dirigida la propuesta de valor de la organización y debe responder al interrogante: ¿para quién creamos valor? (Osterwalder y Pigneur, 2010).
2. Propuesta de valor: Determina el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado y tiene como objetivo solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades. Esta sección responde a las preguntas ¿Qué problema ayuda a solucionar?, ¿Qué valor ofrece a sus clientes? (Osterwalder y Pigneur, 2010).
3. Canales de comunicación, distribución y venta: Es la forma en la cual la organización establece contacto con los diferentes clientes y como les proporciona la propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2010).
4. Relación con los clientes: En esta sección se visualizan los diferentes tipos de relaciones de la organización con cada segmento de clientes que se establecen en función de cada cliente (Osterwalder y Pigneur, 2010).
5. Ingresos: Estos se generan cuando el cliente adquiere la propuesta de valor que ofrece la organización (Osterwalder y Pigneur, 2010).
6. Recursos y capacidades claves: comprende los activos necesarios del modelo de negocio, incluida los empleados de la organización y sus capacidades (Osterwalder y Pigneur, 2010).
7. Actividades claves: contiene las acciones necesarias que deben realizarse. Es necesario saber si se cuenta con las capacidades necesarias (y recursos claves) para llevar a cabo estas actividades.
8. Alianzas claves: Esta sección corresponden las alianzas, los socios y proveedores que se necesitan para llevar a cabo el modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010).
9. Costos: la puesta en marcha del modelo de negocio tiene costos asociados para la elaboración y comunicación de la propuesta de valor a los clientes. ¿Cuál es la estructura de costos? (Osterwalder y Pigneur, 2010).

2.5.2.2. ¿Cómo describimos nuestra estrategia?

Para dar respuesta a esta pregunta se realiza un mapa estratégico a través del desarrollo de un conjunto de líneas estratégicas para que los directivos puedan planificar y gestionar cada uno de los componentes claves de la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

Mapa Estratégico

Un mapa estratégico entrega directrices para la integración de las estrategias definidas y los procesos internos que desarrollan las unidades de negocio de una organización; permitiendo gestionar y administrar de mejor manera sus procesos y recursos (Kaplan y Norton, 2004)

El mapa estratégico muestra relaciones causales que existen entre los objetivos estratégicos permitiendo la creación de valor y garantizando una estrategia centrada e internamente consistente (Kasperskaya, 2006).

El modelo de mapa estratégico está construido en cuatro perspectivas, las cuales son: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, sin embargo, las perspectivas pueden variar dependiendo del tipo de organización. Por otro lado, los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto. Empezando por arriba en la perspectiva financiera se encuentra la hipótesis que los resultados solo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos. Luego en la propuesta de valor para el cliente se describe cómo se puede generar ventas y como fidelizarlos. En los procesos internos se describe como se crea y aporta la proposición de valor para los clientes y en la perspectiva de los activos intangibles (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) se respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. Por tanto, alinear los objetivos de las cuatro perspectiva es clave para la creación de valor (Kaplan y Norton, 2004).

2.5.2.3. ¿Cómo medimos nuestro plan?

En este interrogante se busca que los directivos conviertan los objetivos definidos en el mapa en un Cuadro de Mando Integral (CMI) con indicadores, metas y brechas (Kaplan y Norton, 2008b)

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cuadro de mando integral es una herramienta de medición que permite transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos interno y aprendizaje y crecimiento.(Kaplan y Norton, 2000).

Al definir las perspectivas del CMI se deben identificar y analizar las relaciones entre ellas vinculándolas entre sí a través de relaciones causa y efecto. Las cuatro perspectivas base para el diseño de un CMI son la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, pero es importante mencionar que éstas perspectivas no son de uso obligatorio en todas las organizaciones, y se pueden eliminar o sustituir por otras según la naturaleza de la compañía (Guillén, 2014)

Además, un factor relevante del CMI son las mediciones que permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto en el corto como en el largo plazo, a través de indicadores de resultado e inductores de actuación que ayuden a alinear la organización con la estrategia. Por tanto, un buen CMI debe tener una mezcla de indicadores de resultados (indicadores históricos) e inductores de actuación (Indicadores previsionales) que induzcan al logro del objetivo. Las medidas de resultados, sin inductores de actuación, no comunican como se pueden alcanzar los resultados deseados. Dado lo anterior, los indicadores de resultados tienden a tener efectos, como la rentabilidad, cuota del mercado, satisfacción del cliente y capacidades de los empleados y los inductores de actuación tienden a ser específicos para la unidad de negocio en particular y consiguen mejoras operativas en el corto plazo. En resumen, un CMI debe poseer una buen mix de indicadores de resultados y de inductores de actuación que se adapten a la estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 2009).

Cuadro de Mando Integral en organizaciones sin fines de lucro

El CMI en organizaciones sin fines de lucro no tendrá como principal fin la perspectiva financiera debido a que estas instituciones no tienen como prioridad la generación de utilidades, por tanto, en el caso de estas instituciones los objetivos no están centrados en obtener una rentabilidad financiera, sino que se centrara en el valor entregado a los usuarios, y en los activos intangibles (conocimiento y las relaciones con otras instituciones) para dar cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor (Niven, 2003).

2.5.2.4. ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia?

Este interrogante tiene como fin proponer iniciativas estratégicas para alcanzar los objetivos planteados en el mapa estratégico.

Iniciativas estratégicas

Son programas de acción destinados a alcanzar el desempeño deseado para cumplir con los objetivos planteados en el mapa estratégico. Por tanto, un plan estratégico requiere de la gestión de varias iniciativas en toda la empresa, sin embargo no deben seleccionarse aisladamente, por lo menos se recomienda agrupar las iniciativas por línea estratégica y considerarlas parte de una cartera integrada (Kaplan y Norton, 2008).

2.5.2.5. ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas?

Para financiar la ejecución de las iniciativas es necesario crear un STRATEX o presupuesto de gastos estratégicos que facilite el proceso.

STRATEX

Esta herramienta permite establecer un presupuesto para los gastos estratégicos con el fin de financiar el portafolio de iniciativas estratégicas. La financiación de estas iniciativas es importante, por lo que merecen una partida separada del presupuesto interno de la organización. Este presupuesto permite separar los recursos necesarios para implementar iniciativas que dejan beneficios en el corto plazo (Opex) y en el largo plazo (Capex) (Kaplan y Norton, 2008).

2.5.3. Etapa 3. Alineación de la organización con la estrategia

Actualmente el reto de las organizaciones consiste en alcanzar un buen desempeño para cada una de sus partes (miembros, áreas, departamentos, entre otros), donde se alineen los objetivos, acciones y conductas con el propósito de transformar los planes estratégicos en los resultados concretos que le interesan a la organización (Núñez y Caprile, 2006).

Por tanto, la importancia de esta etapa consiste en que partes interesadas entiendan la estrategia y estén motivadas para colaborar con la organización a realizarla, para esto es necesario dar respuesta a tres interrogantes en el proceso de alineamiento. El primero es: ¿Cómo podemos asegurarnos de que todas

las unidades organizativas estén alineadas?, el segundo es ¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocio y la estrategia corporativa? Y el ultimo es ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia? (Kaplan y Norton, 2008). Los interrogantes se verán detalladamente en la tabla 3.

Tabla 3. Alineamiento de la organización.

Proceso de alineación	Objetivos	Barreras	Herramientas habilitadoras
<p>1. Alinear las unidades de negocios ¿Cómo alineamos las Unidades de Negocios para crear sinergias corporativas?</p>	<p>Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios.</p>	<p>Con frecuencia, las estrategias de las unidades de negocios se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre las unidades de negocios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desdoblar los mapas estratégicos de las Unidades de Negocios. • Alineación vertical y horizontal. (Despliegue o cascada)
<p>2. Alinear las Unidades de Soporte ¿Cómo alineamos las Unidades de Soporte con las unidades de</p>	<p>Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora</p>	<p>A las unidades de soporte se las trata como “centros de gastos discrecionales” con objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de nivel de servicios (SLA). • Mapas Estratégicos y BSC de las

negocios y las estrategias corporativas?	el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocios.	para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios y la compañía.	unidades de soporte. (Cascadas y SLA)
3. ¿Alinear a los empleados? ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?	Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa.	La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de comunicación formal de la estrategia. • Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos. • Programas de incentivos y recompensas. • Programa de desarrollo de competencias.

Fuente: The Execution Premium (Kaplan y Norton, 2008).

Proceso de cascada

Este proceso busca completar el CMI corporativo, definiendo indicadores que tengan vínculos puntuales para transmitir la estrategia de cada unidad de negocio de la organización a través de la alineación de los objetivos y con acuerdos de cada una de las partes (Neriz et al., 2005).

Niven (2012) en su libro “CMI paso a paso” indica que el proceso de cascada permite desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la organización. Los cuadros de mando construidos en los niveles inferiores se alinearán con su Cuadro de Mando Integral de más alto nivel, identificando los objetivos y las medidas que los grupos de nivel inferior seguirán para medir su contribución al éxito general. Se puede asumir que el proceso de cascada permite integrar cuadros de mandos integrales con tableros de control, donde los últimos serán aplicados en niveles más operativos (Neriz et al., 2005).

Sin embargo, “la cascada tiene distintos enfoques que contribuyen a alinear la dirección con la ejecución de la estrategia, tanto coordinando la definición de objetivos y metas entre áreas (alineamiento horizontal estratégico) como descendiendo la estrategia dentro de sus jerarquías (alineamiento vertical estratégico), incluso en algunos casos hasta lograr que las últimas áreas jerárquicas con gente a cargo funcionen en coherencia con sus lineamientos entregados (alineamiento vertical operativo). No obstante, la pregunta de cómo coordinar las distintas funciones entre ellas en niveles diferentes a los superiores (alineamiento horizontal operativo) impide en ocasiones que los resultados se logren de acuerdo a la efectividad esperada, opacando los esfuerzos ejercidos en las duplas de alineamiento anteriormente mencionados” (Caprile, 2015). A continuación, en la tabla 4 se muestran los cuatro tipos de alineamiento que ayudan a un buen proceso de cascada.

Tabla 4. Cuadrantes de alineamientos y herramientas en el proceso de cascada

Tipo de alineamiento	Horizontal	Vertical
Estratégico	Mapa estratégico BSC corporativos	Cascada BSC
Operativo	SLA	Tableros de operativos (BSC+SLA)

Fuente: Gestión de los acuerdo de niveles de servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento total (Caprile, 2015).

A continuación, se explicarán las herramientas de alineamiento operativo.

Tableros de operativos

Los tableros se alinean con el CMI, para monitorear el progreso de las unidades de niveles inferiores y poder controlarlas. Los indicadores pueden ser iguales para toda la organización, pero los tableros incluyen retos más específicos de cada nivel, midiendo el cumplimiento de los responsables de las unidades claves en el logro de los objetivos (Niven, 2003).

El uso de los tableros de operativos permite que las organizaciones optimicen la implementación de mejoras a sus procesos, mediante indicadores claves que brindan retroalimentación sobre el desempeño local. Por tanto, son métricas de indicadores de desempeño operacional que conducen al éxito de los procesos y su importancia radica en el grado de influencia que tiene el área responsable para modificar los procesos a partir de sus acciones (Kaplan y Norton, 2008).

SLA (Service Level Agreement)

Los acuerdos de nivel de servicio son mecanismos de complemento que facilitan las relaciones bilaterales entre clientes y proveedores externos y/o internos para cada departamento de la organización. Estos acuerdos se presentan en niveles operativos donde la participación no es tan directa y resulta complicado el alineamiento horizontal. Los SLA ayudan a asegurarse que el sistema de medición del desempeño incorpore todas las variables de alineamiento pertinentes, y exista una conexión de la estrategia con la operación, conocida como operativización de la estrategia (Caprile, 2015).

De acuerdo con lo anterior, el proceso de cascada o desdoblamiento resuelve los problemas de comunicación y comprensión de la estrategia a todos los niveles de la empresa, pero aún queda abierta la posibilidad de que los empleados se involucren o no en ella y quieran vincular sus esfuerzos personales para lograr la estrategia de la unidad y organizacional. Para lograrlo se recurre a las compensaciones que pueden mejorar la disposición para conseguirla y se sientan involucrados con los resultados (Niven, 2003). Por tanto, el reto de la dirección será motivar la alineación de intereses de sus empleados a través de esquemas de incentivos en varios ámbitos, tales como, el intrínseco y el extrínseco.

Esquema de incentivos

Los esquemas de incentivos tienen como función influir en el comportamiento de los empleados a través de la vinculación de las recompensas con el desempeño, ya sean individuales o grupales, buscando alinear los objetivos de estos con los objetivos organizacionales (Anthony y Govindarajan, 2008).

Para lograr una ejecución exitosa de la estrategia los empleados se deben comprometer a ayudar a que la institución cumpla con los objetivos estratégicos planteados, por tanto, se requiere comunicar e impartir educación sobre la estrategia, relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia y por ultimo alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de

proporcionar a los empleados los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implantar la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

Para desarrollar los esquemas de incentivos se utilizan los cuadros de mando y tableros de control propuestos para cada unidad y se espera que el otorgamiento de incentivos active el comportamiento de desempeño esperado en el individuo (Silverman, 2004).

Los incentivos tienen en cuenta los intereses intrínsecos y extrínsecos de las personas, tratando de entender sus distintas preferencias. Dado lo anterior, las organizaciones tienen el desafío de motivar intrínseca y extrínsecamente a los empleados. Robbins y Coukter (2014), se refiere a que la motivación intrínseca consigue involucrar al individuo libremente porque valora y entiende la propuesta de valor de la organización, pero esta motivación puede disminuir sino se balancea con motivaciones extrínsecas, que generalmente están ligadas a compensaciones monetarias o beneficios tangibles (Robbins y Judge, 2013).

Por tanto, existen incentivos relacionados con recompensas monetarias como bonos que articulan desempeños de corto plazo e incentivos de recompensas no monetarias que articulan desempeños de largo plazo como el desarrollo de carrera y la capacitación. Además, los incentivos pueden entregarse de forma individual y colectiva; donde los individuales premian el desempeño del empleado y los colectivos fomentan la colaboración y estimulan la cohesión del grupo (Robbins y Judge, 2009).

En resumen, la motivación por incentivos monetarios y no monetarios alinean a los empleados para la implementación de la estrategia. No obstante, se deben fijar incentivos donde el individuo sea consciente de alcanzarlos, sin ser muy fáciles; por tanto, requieren de cierto esfuerzo de los empleados y directivos involucrados, comprometiéndose con las metas (Niven, 2003).

Importancia de los esquemas de incentivos para alinear comportamiento de las unidades con la estrategia

Es fundamental para las organizaciones que las unidades se comprometan en la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos de desempeños, por tanto, en ese momento es donde los directivos buscan técnicas para generar motivación y compromiso de las partes. Un buen esquema de incentivos es una herramienta poderosa para movilizar al personal hacia los objetivos fijados. Además, esta estructura de recompensa centra su atención en el cumplimiento de objetivos específicos de las unidades organizacionales, contribuyendo a alinear motivos personales con la organización. Para conseguir que

los empleados se comprometan, los directivos deben ser ingeniosos en el diseño y uso de incentivos, buscando entender que motiva a su personal (Thompson et al., 2012).

Kaplan y Norton (2008) consideran que la implantación más exitosa del cuadro de mando ocurre cuando las organizaciones fusionan la motivación intrínseca que surge de sus líderes con la motivación extrínseca creada por el alineamiento de los objetivos personales de desempeño. Por tanto, en este proyecto de grado se hace una propuesta de incentivos que ayuden a lograr esta alineación.

Este proyecto contemplará hasta la etapa 3, sin embargo, a continuación, se hará una breve descripción de las siguientes etapas (etapa 4, 5 y 6).

2.5.4. Etapa 4. Planificar Operaciones

En esta etapa se plantean mejoras en los procesos claves para la ejecución de la estrategia. Para esto, se requiere identificar qué procesos estratégicos se deben mejorar, donde la primera fuente de información será el mapa estratégico donde se seleccionarán los procesos para su rediseño, identificando actividades, roles, documentos asociados, sistemas, puntos críticos, entre otras variables. En esta etapa se integran los procesos de planificación de la estrategia con la asignación de recursos, las proyecciones financieras, para así generar un proceso dinámico para la elaboración del presupuesto (Kaplan y Norton, 2008).

2.5.5. Etapa 5. Controlar y Aprender

En esta etapa se realiza control de las etapas anteriores. Orientando la organización a la supervisión a su desempeño con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos a través de reuniones informadas. En las primeras reuniones donde se revisan las operaciones se trata de responder a la pregunta ¿están las operaciones bajo nuestro control o cómo se están realizando las operaciones? para controlar y gestionar el desempeño operativo y financiero en un corto plazo de la empresa; su importancia radica en que no siempre están aportando al cumplimiento de la estrategia y es necesario revisarlos periódicamente. Por otro lado, las segundas reuniones están relacionadas con la revisión de la estrategia, se preguntan si efectivamente se está ejecutando se controlan las iniciativas y el CMI (Kaplan y Norton, 2008).

2.5.6. Etapa 6. Probar y Adaptar

Corresponde a la última etapa el proceso de gestión. Está orientada a validar la eficacia de las estrategias actuales. De esta forma, la retroalimentación obtenida en la etapa 5, ayudará a modificar y adaptar la estrategia con el paso del tiempo. Por tanto, se recomienda darle una revisión completa a todas las etapas y considerar los nuevos antecedentes del entorno, analizando toda la estrategia y actualizando las metas si no son adecuadas, para luego comunicar los requerimientos a las unidades (Kaplan y Norton, 2008).

CAPITULO III: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN COMPLEMENTA

En este capítulo se diseña un sistema de control de gestión para la Fundación Complementa, el cual permite integrar la estrategia con las operaciones, siguiendo las tres primeras etapas del ciclo. A continuación, se inicia con la descripción de la empresa y después con la etapa uno, que consta del desarrollo de la estrategia. En esta etapa se definen los lineamientos estratégicos, definiendo la razón de ser de la organización, luego las aspiraciones futuras de la organización, que se dejan expresadas dentro de la visión y luego se revisan las creencias (valores) de la organización, para dar lugar a la formulación de la estrategia, donde la organización considera factores internos y externos que la pueden afectar. Finalmente se declara la propuesta de valor de la organización que definirá la estrategia de la organización orientada a los usuarios.

3.1. Descripción de la Fundación Complementa

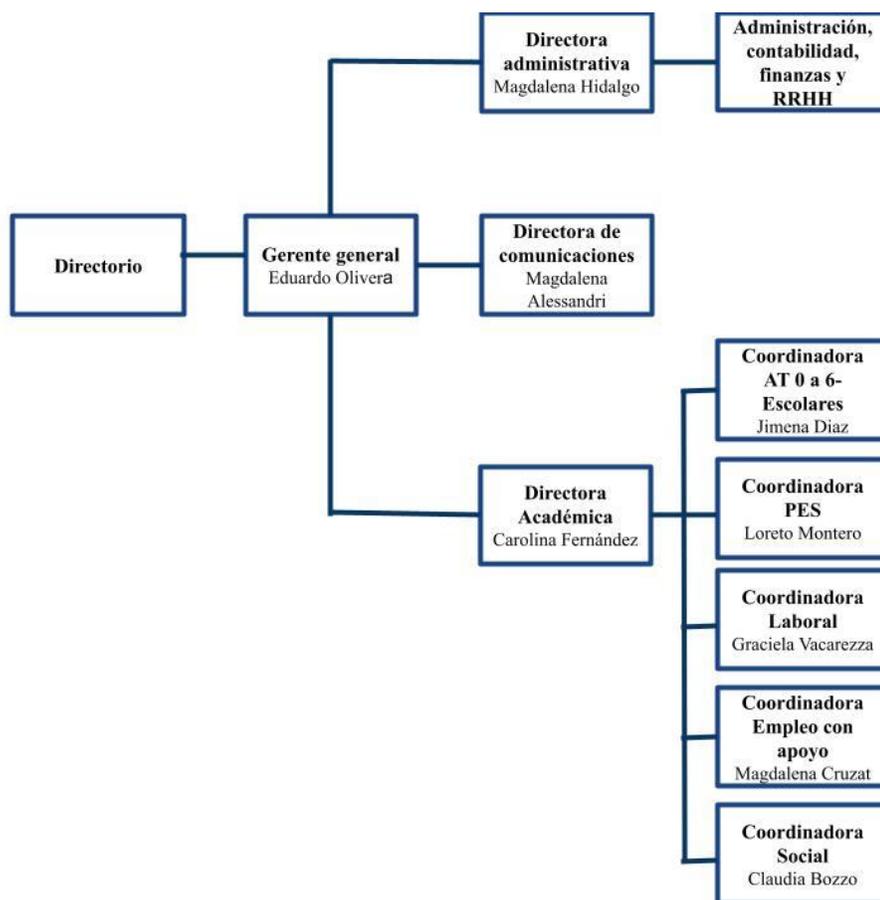
La fundación Complementa, nace en el año 1991 como una institución privada sin fines de lucro formada por grupos de padres de niños con síndrome de Down cuyo objetivo se concentró en crear un sistema educativo especializado para sus hijos.

Actualmente la fundación entrega las herramientas necesarias para buscar el desarrollo máximo del potencial de las personas con síndrome de Down y acompañarlos en los nuevos desafíos desde que nacen, crecen y se transforman en adultos autónomos, con un proyecto de vida e incluidos a la sociedad y empoderando a los padres para fortalecer el núcleo familiar.

3.1.1. Estructura organizacional

Complementa cuenta con 54 funcionarios dentro de los que se encuentran profesionales multidisciplinarios. En la figura 2 se visualiza el organigrama, donde se observa la estructura y las relaciones jerárquicas que posee la Fundación Complementa.

Figura 5. Organigrama de Complementa



Fuente: Memoria de Complementa 2019.

3.1.2. Programas

Complementa cuenta con 6 programas educativos y un programa social, enfocados en brindar un apoyo específico según las necesidades de cada niño, joven o adulto. Estos programas son personalizados y se adecúan a las necesidades de cada alumno. Las sesiones son individuales y los talleres cuentan con un máximo de 4 personas, donde el alumno cuenta con una tutora encargada de velar por el cumplimiento de su programa y de ser el nexo con la familia. A continuación, se abordarán cada uno de los programas ofrecidos.

Programa de atención temprana

Este programa se encuentra dirigido a niños de 0 a 6 años con el fin de potenciar las habilidades básicas para el desarrollo del aprendizaje y autonomía. Este programa se subdivide en dos programas compuestos por la etapa de 0 a 3 años y la etapa de 3 a 6 años.

- **Etapa de 0 a 3 años:**

El trabajo se inicia a partir del mes de vida con el permiso del pediatra.

Objetivo general: Desarrollar al máximo las capacidades básicas para el aprendizaje, abarcando todas las áreas del desarrollo del niño: socio emocional, motriz, cognitiva y de comunicación para lograr un desarrollo integral y armónico.

Objetivos específicos:

- ✓ Cooperar en la creación de un vínculo afectivo entre el niño y su familia.
- ✓ Acoger, orientar y entregar herramientas a las familias para diseñar, junto a Complementa, un proyecto de vida para el niño

- **Etapa de 3 a 6 años:**

Objetivo general:

Orientar y apoyar el ingreso del niño al jardín infantil.

Objetivos específicos:

- ✓ Favorecer la autonomía, comunicación, juego, regulación de la conducta e inicio del proceso lector, entre otros.
- ✓ Estimular el desarrollo de las habilidades adaptativas como herramientas básicas de integración familiar y social.
- ✓ Apoyar la inclusión en el jardín infantil, a través de reuniones y observación directa donde se entregan sugerencias y herramientas para favorecer la inclusión del niño.

Programa escolar

Dirigido a niños en etapa escolar de prekindergarten a IV medio con el fin de potenciar los aprendizajes y favorecer la conducta adaptativa y apoyarlos en el proceso de inclusión escolar.

Objetivo general: Ofrecer apoyos individuales en todas las áreas para propiciar el desarrollo integral del niño/joven; además de apoyar todo el proceso de inclusión en un colegio regular.

Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar el área cognitiva y socioemocional de los alumnos.
- ✓ Acompañar al niño/joven y su familia a lo largo del proceso de inclusión.
- ✓ Establecer una alianza entre familia - Complementa - colegio, para reforzar y promover los aprendizajes, la autonomía, las relaciones interpersonales, el bienestar emocional y la regulación de la conducta del alumno.
- ✓ Coordinar los apoyos escolares para beneficiar la inclusión del niño/joven.

Programa educación básica (PEB)

Diseñado para los niños que se han retirado del colegio tempranamente y requieren de una escolaridad básica.

Objetivo general: Continuar su formación integral en todas las áreas: cognitiva, motora, espiritual y socioemocional.

Objetivos específicos:

- ✓ Entregar herramientas para el desarrollo de habilidades sociales, regulación emocional y conductual, autonomía y relaciones con los otros.
- ✓ Favorecer relaciones entre pares y grupo de amigos con salidas a terreno.
- ✓ Proporcionar una respuesta individual y personalizada para el alumno, considerando su momento evolutivo y necesidades de apoyo.

Programa educación superior (PES)

Dirigido a jóvenes egresados del colegio o que combinan la escolaridad regular con Complementa y los ayuda a iniciar la preparación de afianzar sus habilidades laborales.

Objetivo general: Combinar contenidos académicos, áreas de desarrollo personal e iniciar la preparación de habilidades laborales.

Objetivos específicos:

- ✓ Favorecer en los jóvenes el desarrollo de valores, vínculos, habilidades y destrezas que les permitan una plena adaptación al medio.
- ✓ Priorizar la adquisición de actitudes e intereses.
- ✓ Propiciar el sentido de pertenencia, grupo de pares, recreación y ocio.
- ✓ Formación práctica, pre laboral y salidas a terreno.
- ✓ Tutorías y acompañamiento de la planificación personal.

Programa laboral

Dirigido a jóvenes y adultos que combinan su trabajo en una empresa ordinaria con un área de formación continua en Complementa. El programa busca contribuir al desarrollo integral y profesional de la persona con síndrome de Down y su incorporación a la actividad productiva, de acuerdo con sus motivaciones y capacidades, mejorando con ello su calidad de vida y autonomía.

Objetivo general: Incorporar a la persona con síndrome de Down al mundo laboral, ofreciendo así el apoyo y seguimiento necesario para que este proceso sea exitoso y sostenible en el tiempo.

Acciones del preparador laboral de Complementa:

- Búsqueda de trabajo personalizado.
- Atención individualizada durante todo el proceso, partiendo de un plan personal de trabajo.
- Acompañamiento y entrenamiento al joven con síndrome de Down en el mismo puesto de trabajo, así como en otras situaciones naturales consideradas en el plan personal de trabajo.
- Asesoramiento en adaptaciones del lugar de trabajo.
- Búsqueda de apoyos naturales del entorno laboral para el mantenimiento de los objetivos de inserción.
- El tiempo de acompañamiento dependerá del proceso de adaptación de cada joven; varía de 1 a 2 meses.
- Seguimiento y valoración a distancia del proceso de inclusión laboral

Programa ocupacional

Dirigido a jóvenes y adultos con mayores necesidades de apoyo, que en este momento no pueden incorporarse a una empresa ordinaria. El programa busca promover el bienestar socioemocional, mantener y adquirir nuevas competencias cognitivas y desarrollar habilidades manipulativas prácticas.

Objetivo general: Promover el desarrollo de la autonomía, el bienestar emocional e interacción con el entorno.

Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar la autonomía el autocuidado y la flexibilidad a través de apoyos individualizados y modelaje de las actividades.
- ✓ Realizar talleres de trabajos prácticos.

Programa social

Dirigido a niños y familias con dificultades socioeconómicas. En este programa se acogen a familias con hijos con síndrome de Down de la Región Metropolitana que, debido a dificultades económicas, no logran acceder a una atención especializada de calidad, con el fin de guiarlos en el proceso de aceptación de sus hijos, favoreciendo la integración en el medio familiar, social y educativo en el cual se desenvuelven.

3.1.3. Competidores

Complementa tiene varios competidores, siendo 5 los competidores principales. De estos competidores la fundación Exepcionales y la Fundación Cpued son sus competidores más cercanos debido a su ubicación con respecto a Complementa y además que los programas que ofrecen son similares y están orientados para personas con síndrome de Down. Los otros competidores trabajan con personas con discapacidad en general, pero a su vez pueden ser considerados una amenaza para la Fundación. A continuación, se presentan los cinco competidores principales:

Fundación Exepcionales: se encuentra ubicada en el sector de las Condes, ofrece programas de atención y estimulación significativa desde las primeras etapas de vida de las personas con Síndrome de Down. Y además cuenta con un Programa de Inclusión que se inicia con el objetivo de facilitar el proceso de inclusión de los niños con Síndrome de Down en el contexto escolar, otorgando apoyo y seguimiento sistemático en el proceso educacional desde pre-kinder hasta cuarto medio en colegios regulares (Exepcionales, 2022).

Fundación Cpued: se encuentra ubicada en las Condes, busca desarrollar un Centro para el desarrollo de la autonomía de niños y Jóvenes con síndrome de Down, potenciándolos en favor de la construcción de un proyecto de vida de calidad (Cpued, 2022).

Fundación Descubreme: se encuentra ubicada en la comuna de Providencia. Descubreme se encarga de promover la inclusión integral de las personas con discapacidad cognitiva en todos los ámbitos del desarrollo humano, la fundación se ha logrado sistematizar y consolidar modelos de gestión sostenibles y eficientes en materia de inversión social, capacitación, incidencia, consultoría y estudios, siendo una de las principales organizaciones que promueve la construcción de una cultura inclusiva a nivel nacional (Descubreme, 2022).

EDUDOWN Chile: Es una corporación que actualmente está distribuida en 5 sedes, 2 en san bernardo, 1 en providencia, en La Serena y la última en Temuco. Además, cuenta con un jardín infantil 100% inclusivo en la comuna de San Bernardo. Esta institución atiende niños, niñas y jóvenes con síndrome de Down en forma gratuita, cuyo objetivo es Promover el desarrollo integral de las personas con síndrome de Down con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias, desde los primeros años hasta la adultez (Edudown, 2022).

Colegio Aurora de Chile: es un establecimiento que se encuentra ubicado en la comuna de Ñuñoa; está orientado a la atención de niños de 0 a 25 años, con déficit cognitivo, discapacidad intelectual y síndrome de Down. Ofrece una propuesta educativa que respeta y atiende las características y necesidades de cada uno de sus estudiantes, a través de diseños de enseñanza diversificados que potencian los conocimientos, habilidades, valores y destrezas de cada uno, para que puedan enfrentar con éxito las exigencias de la sociedad. Cuenta con taller de atención y estimulación temprana y talleres de inclusión laboral (Carrasco, 2022).

Después de describir la Fundación, se da paso al diseño un sistema de control de ciclo cerrando propuesto por Kaplan y Norton (2008). A continuación, se llevan a cabo la primera etapa del modelo.

3.2 Etapa uno: Desarrollo de la estrategia

Esta etapa corresponde al inicio del sistema de control, por tanto, se comienza estableciendo las definiciones estratégicas. Después, se hacen los análisis externos e internos; para el estudio del impacto de los factores externos ligados a Complementa se hace un análisis PESTEL luego se realiza un análisis

de stakeholders, y en el entorno interno, se realiza un análisis de recursos y capacidades, donde se analizan los recursos tangibles e intangibles y para las capacidades se hace un análisis de cadena de valor. Posteriormente, se resumen las principales conclusiones de estos análisis en un FODA que da lugar a la formulación de la estrategia. Y finalmente se declara la propuesta de valor de la organización que define la estrategia de la organización orientada a los usuarios.

3.2.1. Misión

La misión de la fundación Complementa se analizará de acuerdo con el marco teórico de los autores Logan (2004) y Medianero (2001), para establecer si cumple con los parámetros descritos en la metodología.

Misión actual

De acuerdo con la memoria del 2019 de la fundación se define la siguiente misión:

“El objetivo principal de Complementa es el desarrollo integral de la persona con síndrome de Down a través de programas educativos y de formación, individuales y personalizados para cada una de las etapas de su desarrollo.

Complementa es una comunidad, de personas con síndrome de Down, de familias y profesionales, donde se construye una vida de calidad con valores y desafíos comunes.

Acompañar a las familias para enfrentar los retos, caminar juntos para abrir espacios de inclusión social y favorecer la autonomía de los alumnos y usuarios con síndrome de Down, es uno de los pilares fundamentales de nuestra institución.

La excelencia está presente en nuestro quehacer diario para enfrentar nuevos desafíos que demandan la autonomía, inclusión social, escolar y laboral y una vida de calidad de la persona con síndrome de Down”.

Análisis de la misión

Para dar inicio al análisis de la misión actual se busca responder los interrogantes planteados por los autores Logan (2004) y en la Tabla 5:

Tabla 5. análisis de misión.

Pregunta	Análisis misión actual	Sugerencia de mejora (Si/No)	Sugerencia
¿Quiénes somos?	Complementa es una comunidad, de personas con síndrome de Down, de familias y profesionales, donde se construye una vida de calidad con valores y desafíos comunes.	Si	Somos una comunidad
¿Qué buscamos?	el desarrollo integral de la persona con síndrome de Down	No	Buscamos el desarrollo integral de las personas con síndrome de Down
¿Por qué lo hacemos?	Acompañar a las familias para enfrentar los retos, caminar juntos para abrir espacios de inclusión social y favorecer la autonomía de los alumnos y usuarios con síndrome de Down, es uno de los pilares fundamentales de nuestra institución.	Si	Para acompañar a las familias a enfrentar los retos, abrir espacios de inclusión y favorecer la autonomía de los estudiantes y usuarios con síndrome de Down

¿Para quienes trabajamos?	No se encuentra claro en la declaración de la misión.	Si	Para personas con síndrome de Down y sus familias
¿Cómo lo hacemos?	a través de programas educativos y de formación, individuales y personalizados para cada una de las etapas de su desarrollo	Si	A través de programas educativos individuales y personalizados.

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar la misión de complementa se encuentra que la misión actual cumple con las preguntas del marco teórico elegido, sin embargo, esta misión es demasiado extensa, además el último párrafo no hace parte de la misión.

Por tanto, se sugiere proponer una misión breve que pueda dar a conocer el objetivo principal de la fundación.

Misión propuesta

Luego de contestar cada interrogante, se declara de la siguiente misión para Complementa:

Somos una comunidad que por medio de programas educativos y de formación, individuales y personalizados busca el desarrollo integral de las personas con síndrome de Down, para así acompañar a sus familias a enfrentar los retos, abrir espacios de inclusión y favorecer la autonomía de todos sus estudiantes y usuarios.

3.2.2. Visión

La fundación complementa no tiene una visión definida, por tanto, se programó una reunión (ver anexo 1) con el Gerente general, donde se dieron varios puntos de vista de la imagen que quiere proyectar la

Fundación a futuro, tratando de tener en cuenta las siguientes interrogantes planteadas por Thompson et al (2012): ¿Es gráfica?, ¿Se direcciona al futuro?, ¿Es verificable?, ¿Es fácil de recordar?, ¿Es posible o es ambigua?, ¿Engloba todas las partes interesadas?, ¿Es inspiradora?, ¿Es genérica?, ¿Es demasiado extensa?. De esta manera, se plantea la siguiente visión:

Visión propuesta

Ser un referente Nacional en programas educativos de calidad para el desarrollo integral de las personas con síndrome de Down.

- ¿Es gráfica? Si, porque presenta una imagen clara hacia el futuro.
- ¿Se direcciona al futuro? Si, porque visualiza hacia donde van.
- ¿Es verificable? Si, porque es viable de realizar.
- ¿Es fácil de recordar? Si, porque establece el propósito a alcanzar.
- ¿Es posible o es ambigua? Es posible porque su ruta se plantea dentro de las posibilidades razonables.
- ¿Engloba todas las partes interesadas? Si, porque beneficia a todos los interesados.
- ¿Es inspiradora? Si, porque muestra lo que quiere lograr en un tiempo.
- ¿Es genérica? No, porque ofrece identidad exclusiva de la fundación.
- ¿Es demasiado extensa? No, es breve.

3.2.3. Valores

Después de tener clara la visión se procedió a revisar los valores de la organización que son la base de sus creencias según por lo señalado por Niven (2003). En este aspecto la fundación cuenta con 5 valores que representan su actuar, sin embargo, al no contar con una definición formal de cada uno de ellos, se proponen las siguientes definiciones que guían las acciones al interior de la organización:

- **Integridad:** Actuamos siempre con transparencia. Siendo coherente y honestos en todo lo que se realiza; y así transmitir una verdad favorable.
- **Respeto:** Valoraremos las opiniones y observaciones de los demás, aceptando la diversidad y tolerando los puntos de vista diferentes.

- **Empatía:** Nos conectamos con las situaciones de la otra persona, entendiendo y valorando la individualidad, para tener respuestas acordes a sus necesidades.
- **Colaboración:** Compartimos ideas y habilidades, potencializando el trabajo en equipo y desarrollando un entorno de generosidad.
- **Compromiso:** Creamos un vínculo con el entorno, donde nuestros empleados se identifiquen con la cultura de la empresa y todos estén orientados a la mejora de calidad de vida de las familias complementa.

Estos valores son las bases que soportan los comportamientos del equipo Complementa, caracterizando su actuar.

Después de concluir los análisis y definiciones de las declaraciones estratégicas de visión, misión y valores, se procede con los análisis externos e internos, mediante las herramientas del análisis PESTEL, el análisis de stakeholders, el análisis de recursos y capacidades y el análisis FODA.

3.2.4. Análisis Externos

Para la elaboración del análisis externo es necesario revisar todos los factores externos que influyen en la organización y se identifiquen mediante oportunidades y amenazas; estos análisis se llevan a cabo por el análisis PESTEL y luego se realiza un Análisis de stakeholders que estudiara los autores internos y externos de la fundación, pero en este caso se hace énfasis en la influencia de los grupos de interés externos por la naturaleza de la organización.

3.2.4.1. Análisis PESTEL

Para realizar el análisis PESTEL se evalúan seis factores que influyen en el ambiente externo de Complementa. Estos factores son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Análisis del Factor Político

- **La nueva constitución en Chile:** En la actualidad Chile está viviendo un cambio histórico, debido a que el 25 de octubre del 2020 una importante participación electoral decidió redactar

una nueva constitución y enterrar la constitución de 1980 elaborada durante la dictadura para iniciar una futura elección de una convención Constituyente compuesta por ciudadanos. En este proceso se elegirán 155 convencionales constituyente de forma directa, asignados por distritos y se determinó que la convención constitucional deberá ser paritaria, lo que facilitará una nueva carta magna con enfoque de género (IDEA, 2020).

Después de la elección de constituyentes se elaborará la carta magna por un periodo de 9 meses y las disposiciones de la nueva constitución deberán ser aprobados por dos tercios de los constituyentes. Luego la nueva carta redactada se deberá someter a un plebiscito y deberá aprobarse la nueva constitución (IDEA, 2020).

En esta constitución se tratarán varios temas de interés como lo son: el rol del Estado, los derechos sociales garantizados (como salud, educación y pensiones), el reconocimiento de derechos indígenas y la forma de gobierno (Molina, 2020). Sin embargo, se han dejado de lado temas concernientes a la discapacidad por lo cual las voces de personas con discapacidad se alzaron, exigiendo ser parte de la convención constituyente tanto, por número como por necesidad de ser ellos quienes opinen. Esta población busca que se reconozca que son un país diverso que debe estar representado no solo por personas con discapacidad sino también por los migrantes, los trans, el movimiento LGTBI (Carvajal, 2021).

Oportunidad: O1: Reconocimiento a la diversidad del país en la redacción de una nueva constitución.

- **Políticas de gestión Eficiente:** Existen políticas que últimamente han hecho énfasis en las exigencias análogas de gestión eficiente de todo tipo de organizaciones ya sea estatal, privada o sin fines de lucro. Lo cual ha sido instalado y legitimado por la opinión pública a nivel nacional e internacional donde las fundaciones y las demás organizaciones sin fines de lucro, deben tener un consenso en la opinión pública que busque la calidad de la gestión y no acepte la ineficiencia de ningún tipo. Un número significativo de fundaciones todavía no cuenta con una planificación estratégica adecuada, lo cual reviste un desafío, sin embargo, promueve prácticas que pueden favorecer la imagen de este tipo de instituciones. Es más, el decálogo de Transparencia de la Comunidad de Organizaciones Solidarias de Chile fomenta una cultura y prácticas organizacionales comprometidas con la coherencia, la consecuencia, la comunicación activa, la rendición de cuentas, la planificación estratégica y la probidad (Machado, 2010).

Oportunidad: O2: Establecimiento de nuevas políticas de gestión eficiente para las organizaciones sin fines de lucro.

Análisis del Factor Económico

- **Crisis económica:** La economía chilena ha sufrido tres shocks sin precedentes, en los que se encuentran: la crisis social, la crisis sanitaria local y el impacto de la crisis sanitaria global. La combinación de estos shocks ha involucrado un desafío vital para el país, por la amenaza que representa para la supervivencia de muchas empresas y el potencial costo social.

El impacto de la crisis del COVID-19 se concentró en el segundo trimestre del 2020, con una caída del 14% de la economía, cuando se intentaba recuperar del efecto de la crisis social (Marcel, 2020). Por otro lado, este bajón experimentado produjo un descenso en el producto interno bruto (PIB) a un 5,8%, el cual ha sido el peor registro desde 1982 (Roa, 2021), este resultado se explica por la emergencia sanitaria, que afectó la movilidad de las personas y el normal funcionamiento de establecimientos productivos donde las actividades mayormente afectadas fueron servicios y construcción, destacando en los primeros las contribuciones a la baja de los servicios personales, transporte y restaurantes y hoteles (Mostrador, 2021).

A su vez, el sector sin fines de lucro también se ha visto afectado debido a que las donaciones pierden cada vez más fuerza ya que existen menos alianzas y menos aportantes. Estas organizaciones se encuentran en el punto más crítico de financiamiento, ya que en la mayoría de los casos no las consideran como posibles sujetos de crédito, como tampoco califican en las medidas económicas propuestas por el gobierno (Tapia, 2020).

Amenaza: A1: Disminución de las donaciones por la crisis económica.

- **Impacto económico de las organizaciones sin fines de lucro:** El sector sin fines de lucro es importante en la economía chilena. De acuerdo con algunas estimaciones se encontró que este sector emplea cerca de 303 mil personas en Jornada Completa de forma remunerada y voluntaria. En el empleo remunerado, este sector representa al 2,6% de la población económicamente activa (Irrázaval, 2016). Las fundaciones y corporaciones aportan un 2,1% al PIB Nacional (Galan,

2020). Sin embargo, según un estudio realizado por la Fundación PwC Chile en conjunto con la comunidad de organizaciones solidarias y fundación lealtad estimó que un 86% de las organizaciones sin fines de lucro recibirá menos ingresos a raíz de la pandemia, lo que tendrá como consecuencia que un 39,7% tendrá que disminuir el tamaño de su equipo, un 43,6% acortar la jornada laboral y un 39,5% contraer remuneraciones. Estos resultados muestran el impacto económico de la pandemia en las organizaciones sin fines de lucro (PwC, 2020).

Amenaza: A2: Reducción de la fuerza laboral en las organizaciones sin fines de lucro.

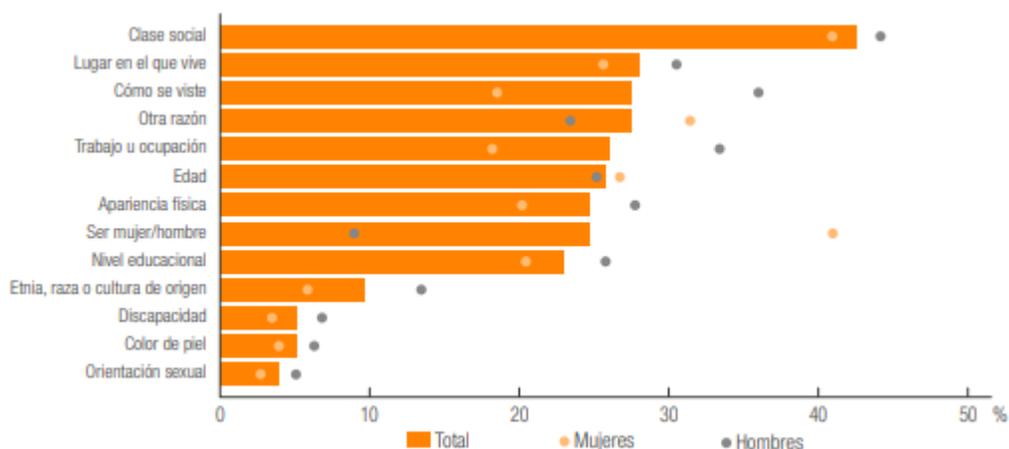
- **Concentración de las donaciones.** En Chile la mayor parte de las donaciones se hacen a fundaciones que tienen mayor prestigio. Dado este contexto, los principales criterios de selección de instituciones o proyectos por parte de donantes e inversionistas en Chile, son destinados a organizaciones con capacidad de gestión de la organización y otro relacionado con la reputación (Aninat, 2019). Las donaciones empresariales tienden a concentrarse en fundaciones que tienen un buen posicionamiento de la marca, además para demostrar el compromiso social las grandes empresas están empezando a sistematizar sus donaciones con fundaciones que intervengan en áreas que se relacionen con su rubro; por tanto, el aporte de empresas privadas se ha concentrado en un grupo reducido de fundaciones. Dentro de estas fundaciones se encuentran las vinculadas a la iglesia como lo son: Fundación Hogar de Cristo, Fundación las Rosas, Fundación un Techo para Chile, Fundación América Solidaria y Fundación San Vicente de Paul, y, por otro lado, están las vinculadas al sector empresarial: Fundación Minera Escondida, Fundación Educacional Arauco y Fundación Casas de Paz. Estas instituciones han logrado un importante posicionamiento público a través de los medios de comunicación, ganando la confianza y el aporte de los ciudadanos y de los fondos públicos. A su vez, las campañas generadas han permitido la movilización de jóvenes que ayudan bajo el modelo de trabajo de voluntariado (Machado, 2010).

Amenaza: A3: Concentración de donaciones en organizaciones de mayor prestigio.

Análisis del Factor social

- Razones de discriminación en Chile:** Existen desigualdades de varios tipos en los que se pueden encontrar: originarios de pueblos indígenas, hombres y mujeres, ricos y pobres, capitalinos y personas de otras regiones; pero una de las expresiones más sensibles y menos estudiadas son las de trato diferenciado que reciben las personas por razón de su posición en la estructura social (PNUD, 2016). En la encuesta desarrollada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo 2016, la población declara haber experimentado en el último año alguna forma de malos trato, desde ser mirado en menos, ser discriminado o tratado injustamente. Dentro de las razones de maltrato se encuentra: la clase social como la razón más frecuente con un 41%, el segundo, tercero y quinto lugar lo tienen las relacionadas con la posición social de las personas donde un 28% cree que fue por el lugar donde vive, similar al porcentaje que menciona su vestimenta y el 27% menciona su ocupación o trabajo, lo que evidencia que Chile es un país clasista donde se vivencian experiencias de discriminación variada, ver gráfico 1 donde se muestran los resultados obtenidos (PNUD, 2016).

Figura 6. Razones de discriminación



Fuente: Encuesta Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo 2016.

Por otro lado, se puede observar que tanto las razones de discriminación por ser de población de los pueblos indígenas como los discapacitados son menos significativas según los resultados de la encuesta, pero es posible que la mayoría de ellos sean víctima de maltratos más intensos que los que experimenta el resto de la población (PNUD, 2016).

Amenaza: A4: Discriminación en el trato a la población de los discapacitados.

- **Barreras que impiden participación de los discapacitados:** Los discapacitados se han visto afectados en su entorno pese a los esfuerzos realizados, aún existen barreras que impiden su participación en ámbitos como el trabajo, la educación, la cultura, la vida social, entre otros; esto se ve evidenciado en la encuesta de caracterización socioeconómica del 2017 (Casen) donde un 10,7% de personas presentes en el sector de menores ingresos tiene algún tipo de discapacidad, esta situación se explica porque las personas con discapacidad presentan mayores índice de pobreza multidimensional, por tanto, se evidencia que la pobreza y la discapacidad se encuentran directamente relacionadas debido a las barreras presentes en ambientes como la educación y el trabajo. En la encuesta Casen se visualiza que las personas con discapacidad tienen en promedio 3,3 años menos de educación que el resto de la población y solo un 30,3% realiza una actividad productiva remunerada. Dada esta situación, se hace necesario que el país cuente con políticas de empleo para las personas con discapacidad, que garanticen su acceso y desarrollo de empleo de manera sostenida para mitigar las barreras que presenta Chile en esta población (Rubia, 2019).

Amenaza: A5: Presencia de barreras que impiden la participación de la población con discapacidad a la educación y el trabajo.

Análisis del Factor tecnológico

- La Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, en sus Normas Generales establece promover la disponibilidad y el uso de nuevas tecnologías, por tanto, actualmente se encuentran diversos Software que pueden ser útiles a la hora de trabajar con niños con discapacidad:
 - **Dragon Naturally Speak:** es una aplicación de reconocimiento de voz que permite dictar documentos, realizar búsquedas en Internet, enviar correo electrónico, etc., desde un computador con solo utilizar su voz, permitiendo el acceso a la información y a la comunicaciones (Senadis, 2017).
 - **Open Book + Scanner:** Dispositivo que convierte documentos o textos impresos en un formato de texto electrónico en el computador a través de un reconocimiento óptico de caracteres de voz. Está diseñado para mejorar el acceso a los materiales impresos y electrónicos. Permite leer en voz alta archivos externos, deletrear palabras, realizar

búsquedas, correcciones automáticas, etc. Se encuentra en idioma español e inglés (Senadis, 2017).

- **NVDA:** Herramienta que permite navegar por Internet usando Internet Explorer Firefox, por medio del proceso de síntesis vocal. Permite explorar el sistema de archivos y utilizar cualquier aplicación de Windows al reproducir por los altavoces el título de las ventanas abiertas, las entradas de los menús y sus opciones o enumerar los elementos existentes en el interior de una carpeta. Permite la lectura y redacción de documentos usando Wordpad o el Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point, Reproductor de Windows Media, Windows Live Mail, Skype, Facebook, Twitter, (a través de una aplicación que se llama Kwitter), Acrobat Reader (versiones 10 o 11, lectura de PDF), Panel de Control, Correos Gmail. Este software es muy similar a Jaws en su funcionamiento, pero se diferencia por ser una aplicación de código abierto y, por tanto, gratuita (Senadis, 2017).
- **E-mintza:** Es un sistema personalizable y dinámico de comunicación aumentativa y alternativa. Dirigido a estudiantes con autismo o con barreras de comunicación oral o escrita. Funciona sobre diferentes dispositivos táctiles y no táctiles: ordenadores de sobremesa, netbooks, portátiles y tabletas que soporten la tecnología Adobe Air. El objetivo principal de este software es permitir que el usuario pueda comunicarse con otras personas mediante el uso de tecnología táctil y multimedia, adaptándose fácilmente a sus necesidades (Senadis, 2017).
- **In-TIC:** Esta aplicación que tiene como objetivo proveer la accesibilidad y uso de las TIC independientemente de las necesidades y capacidades físicas, psíquicas o sensoriales de los usuarios. Por otro lado, posibilita que las personas mejoren su autonomía personal adaptando las funcionalidades del ordenador a sus propias necesidades, a través de una biblioteca multimedia con imágenes y sonidos indexados y categorizados (Senadis, 2017).
- **PlaphooNs:** Es una herramienta de comunicación alternativa y aumentativa que mejora la comunicación y profundiza en aspectos importantes de la lectoescritura. Consiste en plantillas con una serie de imágenes asociadas a una acción o sentimiento que permiten la comunicación de parte de la persona que la utiliza. Se busca que el estudiante seleccione dibujos que pueden estar guardados o ser sacados de internet y construya un mensaje (Senadis, 2017).

- **EDNINJ:** permite el trabajo de organización y secuenciación de imágenes para llevar a cabo diferentes actividades de la vida diaria básica, así como tareas inherentes al contexto escolar. Dirigido a estudiantes con necesidades educativas especiales, herramienta que les permite superar los problemas cognitivos y habilidades motoras mientras interactúa con aplicaciones educativas entretenidas y de alta calidad (Senadis, 2017).
- **NeuronUP:** es una plataforma que apoya fundamental para los profesionales implicados en los procesos de rehabilitación y estimulación cognitivas. Consta de numeroso material y recursos para diseñar las sesiones, así como de un gestor de pacientes para guardar los resultados de manera ordenada. Está alojada en un sistema Cloud Computing, es decir, es una página web a la que el profesional podrá acceder en cualquier momento y desde cualquier sitio para revisar los resultados de sus pacientes, planificar las sesiones, consultar ejercicios, entre otros (NeuronUP, 2021).
- **Stimulus:** es un software para la estimulación y rehabilitación cognitiva. Se basa en una serie de ejercicios interactivos que entrenan los distintos procesos cognitivos. Las actividades se clasifican en torno a 10 áreas funcionales (atención, percepción, memoria de trabajo, memoria a largo plazo, cálculo, razonamiento, funciones ejecutivas, funciones visio-motoras, lenguaje y velocidad) (Stimulus, 2021).

Existen diversas tecnologías que favorecen la inclusión de las personas con discapacidad, que tienen como objetivo favorecer sus procesos en la educación y motivarlos en su rol de estudiantes.

Oportunidad: O3: Amplia gama de software para las personas con discapacidad.

- **Redes sociales:** Las redes sociales se han convertido en un elemento importante para estar conectados con la sociedad. Estas son un elemento fundamental para las organizaciones no gubernamentales porque les permite comunicar a la sociedad quiénes son y cuál es la razón. Por tanto, ayudan a expandir su acción e influencia y a conocer sus iniciativas, proyectos e intercambiar conocimientos. Para las organizaciones sin ánimo de lucro han sido de gran ayuda en generación de conciencia sobre su causa y les facilita el incremento de las donaciones ya que entre más personas se enteren de la causa existe mayor probabilidad de promover su acción. Por tal motivo, cada día estas organizaciones incrementan su interacción en las redes. Según el Informe Nonprofit Communications Trends Report (2013), que cuenta con datos provenientes de

encuestas efectuadas a más de 1432 ONGs en septiembre de 2012 se señala que en más de 80 países los canales online más utilizados por las mismas son las páginas web (48%), e-mail marketing (54%) y las redes sociales y blogs (52%). De estas últimas, las ONGs tienen mayor presencia en Facebook, ya que un 98% de ellas lo utilizan. También Twitter es muy utilizado (62%), seguido por YouTube con 42% y LinkedIn con 24% de utilización. Del informe anterior se infiere que la comunicación a través de las redes constituye un factor clave para las Fundaciones, permitiendo establecer una comunicación directa con los seguidores, mayor difusión a través de sus páginas web, incremento de promoción de campañas, aumento de concientización y captación de fondos, traspasando fronteras y generando trabajo conjunto con otras organizaciones que apoyan una causa común o similar (Albornoz et al., 2013).

Oportunidad: O4: Uso de las redes sociales para aumentar la visibilidad de la labor de las Fundaciones.

Análisis del Factor Ecológico

- **Conciencia ambientalista en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG`s):** El ambientalismo visto desde la perspectiva de las ONG, ha buscado el reconocimiento de la sociedad y el gobierno. Estos movimientos se basan en crear conciencia de los problemas medio ambientales y juegan un papel importante rompiendo los esquemas tradicionales por un papel defensivo y reactivo planteando una estrategia de cambio social, económico y tecnológico (Gudynas, 1992).

Las ONG`s han marcado el rumbo a temas ambientales prioritarios a nivel mundial, haciendo visibles los problemas del cambio climático y sus implicaciones, promulgando la creación del programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), cuyo objeto es catalizar las acciones para proteger el medio ambiente. Además, se suma la contaminación atmosférica, que como resultado surge la Convención sobre la Contaminación Atmosférica Transfronteriza a Larga distancia y también surgen diversos tópicos dentro de los que se encuentran la seguridad alimentaria, agricultura sostenible, agua y saneamiento, transporte sostenible, océanos y mares, diversidad biológica, desertificación, productos químicos, desechos y minería; donde la meta es construir una economía verde para lograr el desarrollo sostenible (Rodríguez, 2015).

Las estrategias de las ONG`s para generar conciencia en la población y mostrar información es a través de las redes sociales y los medios de comunicación donde se difunden los problemas y se ofrece participación activa de los usuarios; por tanto mientras que en Facebook se da a conocer el problema en imágenes, en Twitter se ejerce presión a los responsables y en YouTube, mediante videos se muestran acciones emprendidas para generar mayor impacto exponiendo los daños ambientales causados y se busca que la población tome conciencia de este problema (Rodriguez, 2015).

Oportunidad: O5: Fomento de conciencia de las ONG´s en temas ambientales.

Análisis del Factor Legal

- **Ley 21.015:** conocida como la ley de inclusión laboral, entró en vigencia el 1 de abril de 2018 para empresas públicas y privadas y organismos del estado. Esta ley abre posibilidades de inclusión social y oportunidades de igualdad a las personas con discapacidad para trabajar tanto en el ámbito privado como en el público; estableciendo que toda empresa que cuente con más de 100 trabajadores, debe tener en su nómina al menos un 1% de personas con discapacidad o asignarle una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional; y en caso que no pueda cumplir con esto, tiene la alternativa de dar cumplimiento a esta obligación legal mediante la donación a proyectos o programas aprobados por el Ministerio de Desarrollo Social. Además, aborda temas como: respeto y dignidad de las personas con discapacidad mental, fija en 26 años el límite para suscribir el contrato de aprendizaje con personas con discapacidad, prohíbe toda discriminación hacia personas con discapacidad y menciona las garantías en los procesos de selección laboral del estado para personas con discapacidad (SOCIAL, 2017).

Oportunidad: O6: Promulgación de leyes que aumentan las posibilidades de inclusión laboral de las personas con discapacidad.

- **Ley N°20.422:** comienza a regir el 10 de febrero de 2010, estableciendo Normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad. El objetivo de esta ley es asegurar el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con

discapacidad y mejorar su calidad de vida, con el fin de obtener su plena inclusión social, asegurando el disfrute de sus derechos y la eliminación de cualquier forma de discriminación fundada en su discapacidad. La ley se basa en los principios de vida independiente, accesibilidad universal, intersectorialidad, participación y dialogo social. Además estableció organismos para abordar desafíos que genera la plena inclusión social de las personas con discapacidad dentro de los cuales se encuentran: Servicio Nacional de la Discapacidad, Comité de Desarrollo Social, y Familia y Consejo Consultivo de la Discapacidad (Senadis, 2020).

Oportunidad: O7: Aseguramiento del derecho de igualdad de oportunidades ante la ley de personas con discapacidad.

- **Ley N° 20.316:** es una modificación de la Ley 19.885, que aborda la materia de donaciones con beneficios tributarios. Esta ley amplía el beneficio a las personas naturales, que declaren su renta efectiva y realicen donaciones en dinero a instituciones que prestan servicios directos a personas de escasos recursos o discapacitadas. Esta ley busca incentivar a las entidades privadas a realizar donaciones a las fundaciones; destacando que deben existir políticas y programas multisectoriales, donde el Estado es responsable de las políticas públicas y su forma de financiamiento (HACIENDA, 2009).

Oportunidad: O8: Fomento de donaciones por beneficios tributarios.

- **Ley 19.284:** conocida como la ley de la Plena Integración Social de las Personas con Discapacidad, tiene por objeto establecer la forma y condiciones que permitan obtener la plena integración de las personas con discapacidad en la sociedad, y velar por el pleno ejercicio de los derechos que la Constitución y las leyes reconocen a todas las personas. Impulsa la incorporación de personas con discapacidad, posibilitando así el acceso de estos alumnos y alumnas al colegio con un currículo de la educación regular, brindándoles apoyos para alcanzar el plan de estudio (COOPERACIÓN, 1994).

Oportunidad: O9: Promulgación de leyes que promueven la participación de las personas con discapacidad en los colegios regulares.

3.2.4.2. Análisis de stakeholder

En este análisis se estudian los grupos de interés tanto internos como externos que se relacionan con la organización. Las partes interesadas de la fundación se verán en la Figura 6.

Figura 7. Stakeholders Complementa



Fuente: Elaboración propia.

Stakeholder

A continuación, se realizará el análisis de Stakeholders en base al modelo de Savage:

1. **Personas con Síndrome de Down y sus familias:** Este grupo de interés corresponde a las personas con síndrome de Down y sus familias que son los actores principales de la Fundación ya que el servicio prestado está dirigido a ellos. Este grupo se clasifica en grupos de interés de apoyo porque tienen un alto poder de cooperación con la organización debido a que los programas de la fundación van dirigidos a las personas con síndrome de Down y un bajo potencial de amenaza porque están satisfechos con la ayuda recibida por la organización, por lo cual su ubicación estaría en el cuadrante que requiere la estrategia de implicar.
2. **Comunidad:** Este grupo lo conforma la comunidad en general que se beneficia o apoya la labor que realiza la fundación. Este grupo tiene un alto potencial de cooperar con la organización debido a la labor social que Complementa realiza y un nivel medio de potencial amenaza de la organización porque cualquier acción que la Fundación realice y no le agrade a este grupo, será motivo de críticas, por tanto, se categoriza en la línea intermedia de grupos mixto y grupos de apoyo donde las estrategias serán de colaborar e implicar.
3. **Empleados complementa:** este grupo está conformado por un equipo multidisciplinario de profesionales (kinesiólogas, fonoaudiólogas, educadoras diferenciales, psicopedagogas, terapeutas ocupacionales, psicóloga, profesores de educación física, arte, música y expresión corporal, entre otros), los cuales son los encargados de llevar a cabo este proyecto. Este grupo de interés se clasifica en el grupo de apoyo, porque tiene un alto grado de cooperar con la organización debido a que son los encargados de llevar a cabo los programas que ofrece complementa y un bajo potencial de amenaza porque están satisfechos con la labor que realizan en la institución. Por tanto, dan como resultado la estrategia de implicar.
4. **Entidades Gubernamentales:** En este grupo se encuentran todos los organismos del gobierno con los cuales Complementa tiene algún tipo de relación. A continuación, se describirán las entidades.
 - **Ministerio de Desarrollo Social:** Esta entidad colabora con la organización en temas concernientes a las políticas de donaciones.
 - **SENADIS:** El Servicio Nacional de la Discapacidad colabora con la fundación en temas de apoyo en la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad a través de mesas de trabajos. Además, les abre la oportunidad de postular a fondos para la financiación de sus proyectos, si cumplen con la documentación requerida.
 - **Dirección del Trabajo:** la Fundación debe reportar a esta entidad cuando un empleador cumple con las donaciones pactadas.

- **SII:** El servicio de impuestos internos se encarga de emitir un certificado para que las empresas aliadas a Complementa que hayan realizado donaciones reciban el beneficio tributario acordado en la ley 19.885.

Estas entidades tienen un alto potencial de cooperación porque este grupo colabora con Complementa en materia de donaciones y un alto potencial de amenaza porque existen varias fundaciones que compiten por los fondos otorgados, lo que los ubica en el cuadrante de grupo de interés mixto donde la estrategia será colaborar.

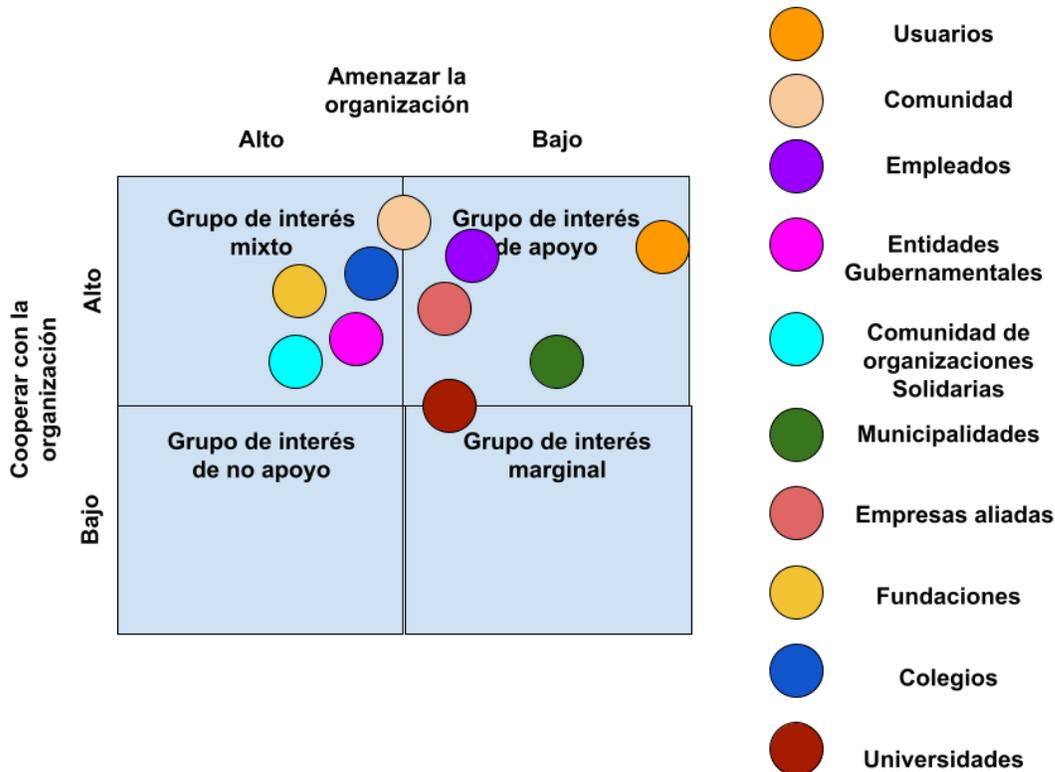
5. **Comunidad de Organizaciones Solidarias:** Complementa forma parte de esta comunidad donde se realizan encuentros y se abren espacios de colaboración y articulación de organizaciones de la Sociedad Civil que trabajan al servicio de personas en situación de pobreza y/o exclusión social en Chile. Estas comunidades tienen un alto potencial de cooperación porque colaboran con la organización en diferentes espacios y un alto potencial de amenaza debido a los diferentes proyectos que pueden ser de interés de diferentes fundaciones ubicándolo en la matriz en grupo de interés mixto donde la estrategia será colaborar.
6. **Municipalidades:** Complementa elabora proyectos para las municipalidades de Lo Barnechea, Providencia y las Condes, dentro de los cuales se encuentra ofrecer capacitaciones a jóvenes con Síndrome de Down que viven en esas comunidades. Por otro lado, participa en encuentros organizados por las mismas municipalidades. Estas municipalidades tienen un alto potencial de colaboración porque permiten llevar a cabo proyectos de la fundación y un bajo potencial de amenaza debido a que reciben ayuda por parte de la organización, lo que los ubican en la matriz en grupos de interés de apoyo, la estrategia será implicar.
7. **Empresas Aliadas:** Dentro de este grupo se encuentran diferentes empresas que hacen donaciones a la fundación y ayudan con la inserción de las personas con Síndrome de Down al mundo laboral. Dentro de estas empresas se destacan: Scotiabank, CCU, FLSmidth, Clínica las Condes. Las empresas aliadas tienen un alto poder de cooperación porque ayudan a la organización con las donaciones y en la inserción laboral de las personas con síndrome de Down y un bajo potencial de amenaza a la organización porque están conforme con la labor realizada por la fundación, lo que los ubica en el cuadrante de grupos de interés de apoyo con una estrategia de implicar.

8. **Fundaciones:** Dentro de este grupo se encuentran las fundaciones que trabajan en pro de la discapacidad, pero las más relevantes son dos fundaciones que colaboran con Complementa, una le ayuda como referente en el desarrollo de contenidos y capacitación de empleados, esta se llama Fundación Down 21, ubicada en España y la otra le ofrece ayuda económica por medio de aportes anuales (Fundación Aninat, Chile). Las fundaciones tienen un alto potencial de colaboración porque se apoyan en diferentes temas relacionados con la inclusión y en materia económica y un alto potencial de amenaza a la organización porque compiten por los mismos fondos que las ubica en el cuadrante de grupos de interés mixto donde la estrategia será de colaborar.
9. **Colegios:** Este grupo de interés colabora con Complementa ayudándola en la inserción de los niños con Síndrome de Down al colegio. Dentro de los colegios más relevantes se encuentra: Colegio Nido de Águila, Colegio Everest, Colegio Cumbres, Colegio Santiago College. Los colegios tienen un alto potencial de colaboración porque ayudan a la inserción escolar de las personas con síndrome de Down y un alto potencial de amenaza por las condiciones en las cuales se desenvuelven los estudiantes con discapacidad, lo que los ubica en el cuadrante de grupos de interés mixto donde la estrategia será de colaborar.
10. **Universidades:** este grupo lo integran las universidades, pero dos son las más relevantes. La Universidad de los Andes y la Universidad Católica, las cuales les abre espacios de conferencias con temas relacionados a la discapacidad. Las universidades tienen un potencial de cooperación medio porque son reducidos los espacios que tiene la organización para promover su labor y el potencial de amenaza es bajo ya que no hay intereses de por medio. Lo que las ubica entre el grupo de interés de apoyo y grupo de interés marginal donde las estrategias serán implicar y controlar.

A continuación en la figura 7. se muestra la posición de cada stakeholders dentro de la matriz Savage.

Matriz Savage

Figura 8. Matriz de Savage



Fuente: Elaboración Propia tomada de Strategies for assessing and managing stakeholders (Savage et al., 1991).

Después de analizar la matriz se interpreta que los stakeholders de Complementa tienen un alto potencial de cooperar con la organización. En el primer cuadrante aparecen cuatro grupos de interés catalogados como mixto los cuales son colegios, fundaciones, comunidad de organizaciones solidarias y entidades gubernamentales, que representan una estrategia de colaborar y en el siguiente cuadrante se encuentran los demás grupos de interés de apoyo que representan una estrategia de implicarlos en la organización. Por tanto, de este análisis se puede inferir que Complementa debería aprovechar las oportunidades que le brindan sus grupos de interés fortaleciendo las alianzas estratégicas con los grupos de apoyo y crear nuevas alianzas donde se busque implicar y colaborar de acuerdo al grupo al que pertenezcan (mixto, de apoyo, no apoyo y marginal).

Oportunidad: O10: Fortalecimiento de alianzas estratégicas con los grupos de apoyo (empleados, empresas aliadas, municipalidades y usuarios) y creación de nuevas alianzas.

Después de revisar las variables externas se procede a analizar las variables internas que afectan a la organización por medio del análisis interno.

4.2.5. Análisis interno

En el análisis interno se analizan los recursos y capacidades de la organización para encontrar las fortalezas y debilidades de Complementa. Para realizarlo se hace necesario recurrir a varias sesiones de reuniones (Ver anexo 1), la memoria de Complementa y la página web de la organización.

4.2.5.1. Análisis de recursos

En este apartado se analizan los recursos tangibles e intangibles de la fundación Complementa.

Recursos Tangibles

Recursos financieros

Inversiones: Complementa cuenta con una inversión de \$327.000.000 en fondos mutuos de renta fija donde pueden sacar sus ahorros de manera parcial o total, fácil y rápida dándole mayor flexibilidad y liquidez. Esta inversión se convierte en un colchón de reserva ante cualquier adversidad de la organización, donde no cuenten con recursos para llevar a cabo cualquier actividad. Estos fondos le han permitido a la Fundación hacer ampliaciones de su sede y generan activos corrientes debido a que se pueden retirar de manera rápida para actividades del día a día, por tanto, se deriva la fortaleza de liquidez de la fundación.

Fortaleza: F1: Liquidez de la Fundación.

Recursos organizacionales

Complementa ha estado trabajando en la estructura formal de la organización donde ha cambiado su estructura en las áreas administrativas y académicas. En el área académica desarrolló coordinaciones por

programas según la edad de sus estudiantes y en el área administrativa se encarga de procesos administrativos y contables. Esta estructura se encuentra representada en documentos donde el equipo de trabajo puede acceder a estos. Sin embargo, Complementa carece de documentación de procesos llevados a cabo con los empleados y además no tienen una herramienta de evaluación de desempeño de los empleados donde se puedan evaluar las habilidades blandas. Por tanto, se evidencia una carencia de herramienta de evaluación de sus empleados.

Debilidad: D1: Carencia de herramientas de evaluación de sus empleados.

Recursos físicos

- Bienes raíces y construcciones: Complementa tiene una sede ubicada en Santiago en la comuna de Lo Barnechea, la cual esta evaluada en \$788.011.716. Este espacio cuenta con 4 oficinas, 2 salones, 1 gimnasio, 17 salas que en promedio albergan 8 alumnos, 2 comedores, 1 patio interior y 12 estacionamientos. Esta sede tiene una capacidad de 120 alumnos en la misma jornada por lo cual el lugar es lo suficientemente amplio para llevar a cabo todas las actividades de la organización.
- Mubles y equipos: la Fundación cuenta con 35 notebooks, 12 televisores grandes, escritorios, sillas, camas elásticas, bicicletas estáticas, entre otros, que se valorizan en aproximadamente \$29.984.332. Estos implementos son suficientes para la realización de las actividades de los programas.

Fortaleza: F2: Espacios e implementos suficientes para la adecuada realización de sus actividades.

Recursos tecnológicos

Complementa cuenta con dos licencias anuales de contabilidad: Softland y Nubox. Donde la primera permite llevar la contabilidad y la segunda se utiliza para las remuneraciones.

Por otro lado, tiene un desarrollador del sistema de gestión académica externo, llamado Mantis, el cual es adecuado para llevar la información de la Fundación. En este sistema se maneja la información

académica de los estudiantes (asignaturas, informes semestrales, asistencias, reuniones mensuales), la información familiar, la información de salud e información de los profesionales.

Además, tiene dos licencias anuales que sirven como instrumento de evaluación para los estudiantes las cuales son: Neuronaup y Homocity. En los próximos años se está evaluando buscar otras licencias de software que busquen evitar el deterioro degenerativo de las personas con síndrome de Down.

Fortaleza: F3: Buena implementación de tecnologías para la evaluación de los estudiantes.

Recursos intangibles

Recursos humanos

Trabajan con un equipo multidisciplinario de profesionales con conocimiento en manejo de personas con síndrome de Down, los cuales cuentan con varios años de experiencia en la organización y son importantes para la fundación porque es difícil conseguir personal experto en el tema.

Fortaleza: F4: Experiencia del equipo de trabajo.

Recursos de innovación

La institución se encuentra posicionada como generadora de innovación de modelos de intervención en el ámbito escolar y laboral. En el ámbito escolar ha promovido la incorporación de niños a los colegios y en el ámbito laboral se destaca por su método: Empleo con Apoyo (ECA), el cual es una herramienta utilizada en España que busca la adecuación al puesto de trabajo de los jóvenes, el seguimiento mensual a través de entrevistas con sus jefes y compañeros de trabajo y por último el acompañamiento a las familias en todo el proceso. Estos modelos de intervención le han permitido a Complementa la construcción de un modelo educativo que se traduce en un plan integral de vida.

Por otro lado, muestra sus capacidades científicas por medio de publicaciones anuales que están disponibles en su página web con acceso gratuito. Los temas de investigación se relacionan con las personas con síndrome de Down, tratando de ser un aporte a la comunidad.

Fortaleza: F5: Institución innovadora a través del desarrollo de publicaciones y modelos de intervención escolar y laboral.

Recursos de reputación

Complementa es un referente dentro de las fundaciones que trabajan en el área del síndrome de Down destacándose por la calidad de los procesos que realizan en el acompañamiento de sus estudiantes en cada una de las etapas. Esta fundación requiere de poco esfuerzo publicitario debido a la recomendación boca a boca que le hacen sus usuarios, por tanto, ha ido generando un impacto positivo dentro del sector.

Fortaleza: F6: Buena reputación en el área del síndrome de Down. .

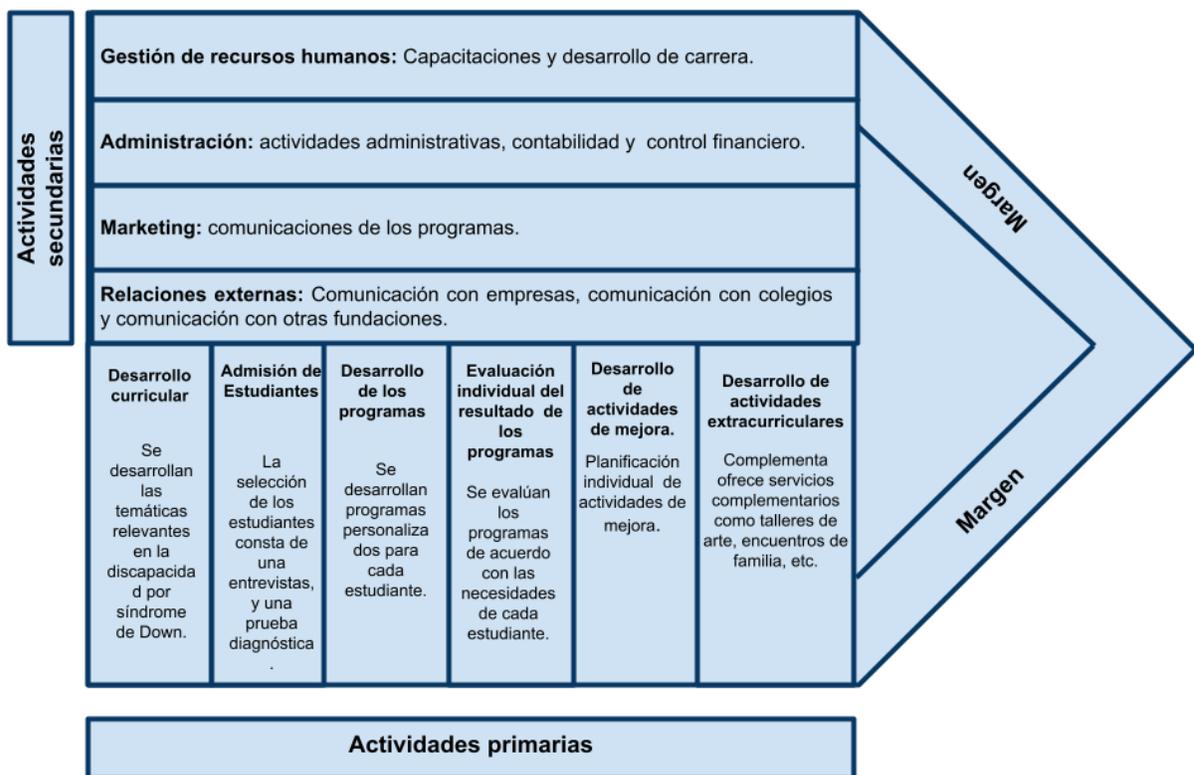
1.2.5.2. Análisis de capacidades

En esta sesión se analizan las capacidades de la Fundación a través del análisis de la cadena de valor.

Análisis de la Cadena de valor

Mediante este análisis se identifican las actividades primarias y secundarias que son necesarias para realizar el servicio que entrega la fundación. En la figura 8. se presenta la cadena de valor propuesta para Complementa.

Figura 9. Cadena de valor de la Fundación Complementa.



Fuente: Elaboración propia basado en la cadena de valor propuesta por Porter.

A continuación, se describen las actividades primarias y secundarias de la Fundación.

Actividades primarias

Corresponden a todas aquellas actividades principales relacionadas directamente con la entrega del servicio. Dentro de estas actividades se consideran:

- **Desarrollo curricular:** en esta actividad se seleccionan y organizan los tópicos que se abordarán durante el año escolar. En este proceso se hace una revisión de lo que está pasando en el entorno externo para adaptarlo a los contenidos de la fundación buscando un constante desarrollo de temáticas, a través de la incorporación de nuevas tecnologías. Con el propósito de seguir

mejorando constantemente Complementa creó un área de innovación y desarrollo donde se requiere la realización de un diagnóstico del modelo educativo actual y apoyo a los equipos directivos y académicos en el diseño, rediseño e innovación curricular de los diferentes programas, que modernicen el proceso de enseñanza-aprendizaje y posicionen a complementa como un referente en materias del síndrome de Down.

Este desarrollo curricular es uno de los puntos fuertes de la fundación por el constante monitoreo de los planes educativos donde se quiere llegar a un aprendizaje significativo para sus estudiantes a través del levantamiento de buenas prácticas pedagógicas pertinentes con el modelo de aprendizaje. Esta actividad trae consigo un ciclo de mejoramiento donde la comunidad educativa realiza un análisis de la realidad y traza objetivos de mejora donde se implementan acciones que logren solucionar aspectos críticos de los planes educativos; este proceso es realizado una vez al año, por tanto, se considera que existe una fortaleza en el mejoramiento continuo de los planes educativos.

Fortaleza: F7: Mejora continua de los planes educativos.

- **Admisión de estudiantes:** este proceso se realiza durante todo el año, siempre que la fundación tenga la capacidad de recibir más estudiante, consta de dos partes. En la primera parte se realiza una entrevista con los padres, donde ellos exponen las expectativas que tienen con respecto a la educación de sus hijos y la fundación define su perfil, tratándolos de acuerdo con sus características dado que es diferente tratar a padres primerizos que a padres que su segundo hijo es el que tiene síndrome de Down, por tanto, la fundación está preparada para ofrecer una buena orientación a los padres. En la segunda parte, se realiza una prueba diagnóstica del postulante que tiene como propósito saber sus necesidades y detectar su grado de discapacidad. En caso de que el postulante tenga otra discapacidad adicional al síndrome de Down, la fundación no lo admite dentro del proceso porque solo se especializa en síndrome de Down. Al finalizar el proceso se les informa a las familias postulantes el programa que puede ofrecer y el número de sesiones de cada una de las áreas que necesita su hijo de acuerdo con lo evaluado. La selección es una actividad importante dentro de la fundación porque busca detectar las necesidades de los estudiantes para saber si cuenta con un programa que se adecue a sus requerimientos, por tanto, Complementa cuenta con las herramientas y personal adecuado para llevar a cabo una buena orientación a las familias que postulan porque poseen experiencia en la forma de tratar a las familias de acuerdo con su perfil y son especialistas en la discapacidad del síndrome de Down.

Por tanto, se concluye que el proceso de admisión a las familias postulantes es bueno porque la fundación tiene dos filtros, donde son diagnosticados los niños o jóvenes de acuerdo con sus necesidades y se les entrega un informe personalizado de las sesiones que se requieren.

Fortaleza: F8: Buen proceso de admisión de las familias postulantes

- **Desarrollo de los programas:** Complementa cuenta con 6 programas educativos que van de acuerdo con las etapas de cada niño o joven (programa de atención temprana, programa escolar, programa de educación básica (PEB), programa educación superior (PES), programa laboral y programa ocupacional) y un programa social que está destinado a familias en condiciones de vulnerabilidad que tienen hijos pequeños con síndrome de Down y la fundación los acoge para brindarle sus programas educativos. Los programas educativos son personalizados, adecuándose a las necesidades de cada estudiante y están conformados en sesiones individuales para los más pequeños y sesiones grupales con un máximo de 4 estudiantes para los más grandes. Esta actividad es una de las fortalezas de la fundación porque ofrece una atención personalizada y especializada que implica ofrecer programas flexibles donde las capacidades y necesidades de las personas con síndrome de Down y de sus familias vayan marcando los objetivos y orientaciones.

Fortaleza: F9: Contar con programas flexibles y personalizados.

- **Evaluación individual del resultado de los programas:** las evaluaciones se realizan de manera semestral, donde se evalúa que los estudiantes tengan aprendizajes significativos según los planes y programas implementados, monitoreando la evolución de cada niño o joven de acuerdo con los objetivos establecidos de forma individual. En este proceso se define si el estudiante logra o no alcanzar el objetivo propuesto. Sin embargo, actualmente esta actividad no cuenta con rúbricas bien establecidas que generen mayor información para que la evaluación sea dinámica observando diferentes datos tales como: si el estudiante es incapaz de realizar la prueba o la logra solucionar con más tiempo o con ayudas que muestren su evolución y mejoras de los objetivos trazados, por tanto, Complementa carece de rúbricas en el proceso de evaluación que

permitan una buena entrega de la información del aprendizaje de los estudiantes y de factores cualitativos que monitoreen su desempeño para una mejor toma de decisiones.

Debilidad: D2: Carencia de rubricas en el proceso de evaluación de los programas.

- **Desarrollo de actividades de mejora:** se realiza una planificación de actividades anualmente de forma individual para cada uno de los estudiantes, de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación individual de los resultados de los programas. En caso de que el estudiante no haya logrado alcanzar el objetivo se planifican actividades para poder reforzarlo el siguiente año y los objetivos que fueron alcanzados se cambian por nuevos objetivos. Para el desarrollo de esta actividad cuentan con personal con experiencia para llevar a cabo una buena planificación de actividades de mejora que se ajuste a las necesidades de cada uno de los estudiantes.

Fortaleza: F10: Personalización de las actividades de mejora.

- **Actividades extraprogramáticas:** Complementa cuenta con acompañamiento a las familias, talleres de artes (exposiciones de arte, concursos de pintura organizados por las municipalidades) y encuentros con familias. En el acompañamiento a las familias, la fundación ha estado en cada etapa de los estudiantes brindándole una asesoría constante. Por otro lado, en los talleres de artes los estudiantes han estado presentes en distintas galerías y museos de Santiago y otras ciudades del país, donde sus creaciones y su participación en actividades, exposiciones y concursos, los ha llevado a consolidarse como artistas reconocidos por la sociedad y por último en los encuentros con las familias se encarga de generar instancia para compartir entre las diferentes familias de la institución buscando un acercamiento de los niños y jóvenes con sus pares, que son organizados a través del comité familiar Complementa. De estas actividades, la Fundación se destaca en el acompañamiento a las familias en todas las etapas de crecimiento de los estudiantes porque este es el servicio mejor valorado por sus usuarios.

Fortaleza: F11: Acompañamiento a las familias en cada una de las etapas de desarrollo de los estudiantes.

Actividades secundarias

Corresponden a todas las actividades de apoyo de la organización. Dentro de estas actividades se encuentran:

- **Gestión de recursos humanos:** Complementa realiza capacitaciones anuales de manera grupal para sus empleados en una temática en particular, sin embargo, no existe un aprendizaje continuo donde se identifiquen las necesidades de los empleados y se ayuden en su desarrollo profesional, por lo cual se evidencia que no tienen desarrollo de carrera. Por tanto, se visualiza un punto débil de la fundación al no contar con planes de carrera para los empleados, que les proporcionen mayor estabilidad laboral y fomenten su motivación.

Debilidad: D3: Carencia de planes de desarrollo profesional de los empleados.

- **Administración:** En esta actividad se trabajan temas concernientes a la gestión de suministro de materiales de oficina, administrar los datos que se almacenan dentro del sistema académico, organizar reuniones, gestionar remuneraciones, control financiero y contabilidad. Sin embargo, la fundación tiene un punto débil en esta actividad debido a que aún no tiene procesos estructurados para llevar a cabo sus procesos contables y financieros, por tanto, requiere de una herramienta que le ayude a planificar mejor sus programas de acuerdo con los recursos que posee, además no cuenta con un proceso de auditoría externa que le permita revisar si está cumpliendo con las obligaciones fiscales.

Debilidad: D4: Carencia de herramientas de gestión financiera.

- **Marketing:** Complementa no realiza marketing educacional que involucre la atención de nuevos usuarios, por tanto, esta actividad es un punto débil de la organización porque sus comunicaciones representan un desafío que debe afrontar para atraer mayores usuarios y personas que apoyen sus iniciativas sociales. Actualmente la fundación realiza publicaciones en

su pagina de instagram de algunas actividades educativas, sin embargo necesita poner énfasis en los servicios que ofrece para sumar nuevos usuarios en su proyecto educativo.

Debilidad: D5: Carencia de marketing.

- **Relaciones externas:** Complementa cuenta con varias alianzas con empresas que le permiten insertar a los estudiantes en el mundo laboral y otras empresas que hacen aportes económicos, además mantiene una buena comunicación con los colegios que están en el proceso de inserción escolar y trabaja con una fundación en España llamada Down 21, con la cual comparten contenidos. A pesar de diferentes alianzas que tiene la fundación, esta actividad se considera un punto débil, porque hay una despreocupación por mantener las alianzas vigentes con las empresas aliadas debido a que la fundación no genera instancias de coordinación y además se hace necesario reforzar las relaciones con otras fundaciones que trabajan en pro de la discapacidad para poder impactar en políticas públicas.

Debilidad: D6: Insuficientes esfuerzos para mantener y expandir las alianzas con empresas y otras fundaciones

Después de identificar los atributos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) de la fundación, se da inicio a un listado FODA.

1.2.5.3. Análisis FODA

A continuación, en la Tabla 6, se detalla la lista FODA de la fundación Complementa.

Tabla 6. Lista FODA

Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1: Reconocimiento a la diversidad del país en la redacción de una nueva constitución.</p> <p>O2: Establecimiento de nuevas políticas de gestión eficiente para las organizaciones sin fines de lucro.</p> <p>O3: Amplia gama de software para las personas con discapacidad.</p> <p>O4: Uso de las redes sociales para aumentar la visibilidad de la labor de las Fundaciones.</p> <p>O5: Fomento de conciencia de las ONG´s en temas ambientales.</p> <p>O6: Promulgación de leyes que aumentan las posibilidades de inclusión laboral de las personas con discapacidad.</p> <p>O7: Aseguramiento del derecho de igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad.</p> <p>O8: Fomento de donaciones por beneficios tributarios.</p> <p>O9: Promulgación de leyes que promueven la participación de las personas con discapacidad en los colegios regulares.</p> <p>O10: Fortalecimiento de alianzas estratégicas con los grupos de apoyo (empleados, empresas aliadas, municipalidades y usuarios) y creación de nuevas alianzas.</p>	<p>A1: Disminución de las donaciones por la crisis económica.</p> <p>A2: Reducción de la fuerza laboral en las organizaciones sin fines de lucro.</p> <p>A3: Concentración de donaciones en organizaciones de mayor prestigio.</p> <p>A4: Discriminación en el trato a la población de los discapacitados.</p> <p>A5: Presencia de barreras que impiden la participación de la población con discapacidad a la educación y el trabajo.</p>
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Liquidez de la Fundación.</p> <p>F2: Espacios e implementos suficientes para la adecuada realización de sus actividades.</p> <p>F3: Buena implementación de tecnologías para la evaluación de los estudiantes.</p> <p>F4: Experiencia del equipo de trabajo.</p> <p>F5: Institución innovadora a través del desarrollo de publicaciones y modelos de intervención escolar y laboral.</p> <p>F6: Buena reputación en el área del síndrome de Down.</p> <p>F7: Mejora continua de los planes educativos.</p> <p>F8: Buen proceso de admisión de las familias postulantes.</p> <p>F9: Contar con programas flexibles y personalizados.</p> <p>F10: Personalización de las actividades de mejora.</p> <p>F11: Acompañamiento a las familias en cada una de las etapas de desarrollo de los estudiantes.</p>	<p>D1: Carencia de herramientas de evaluación de sus empleados.</p> <p>D2: Carencia de rubricas en el proceso de evaluación de los programas.</p> <p>D3: Carencia de planes de desarrollo profesional de los empleados.</p> <p>D4: Carencia de herramientas de gestión financiera.</p> <p>D5: Carencia de marketing.</p> <p>D6: Insuficientes esfuerzos para mantener y expandir las alianzas con empresas y otras fundaciones.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Al revisar la lista FODA, se encontró extensa por lo cual, se buscaron oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades semejantes, para luego fusionarlas y seleccionar aquellas más relevantes para el cruce FODA. En el cuadrante de las oportunidades se fusionaron tres oportunidades (O6: promulgación de leyes que aumentan las posibilidades de inclusión laboral de las personas con discapacidad, O7: aseguramiento del derecho de igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad y O9: promulgación de leyes que promueven la participación de las personas con discapacidad en los colegios regulares), dando como resultado la oportunidad de promulgación de leyes que aumentan la posibilidad de inclusión. En el cuadrante de las amenazas no se realizó ninguna fusión. Luego en el cuadrante de las fortalezas se realizaron tres fusiones, en la primera se fusionaron F2: espacios e implementos suficientes para la adecuada realización de sus actividades y F3: buena implementación de tecnologías para la evaluación de los estudiantes, dando como resultado una fortaleza de buena implementación de tecnologías y espacios para la realización de sus actividades. La segunda fusión se hizo entre F5: institución innovadora a través del desarrollo de publicaciones y modelos de intervención escolar y laboral y F7: mejora continua de los planes educativos, resultando en una fortaleza de innovación y mejora continua en modelos y planes educativos. Y, en la tercera fusión se encuentran F9: contar con programas flexibles y personalizados y F10: personalización de las actividades de mejora, dando como resultado la fortaleza de personalización y flexibilidad de los programas y actividades de mejora. Finalmente, En el cuadrante de debilidades se fusionaron dos debilidades D1: carencia de herramientas de evaluación de sus empleados y D3: carencia de planes de desarrollo profesional de los empleados, resultado como debilidad la carencia de herramientas de evaluación y planes de desarrollo profesional de los empleados.

Después de fusionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades semejantes, se realizó una encuesta para definir aquellas más relevantes para la Fundación (Ver anexo 2). Esta encuesta se realizó con el gerente de Complementa Eduardo Olivera y se puntuaron del 1 al 3 la relevancia de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, donde 1 significa muy relevante, 2 relevante y 3 nada relevante. En base al análisis de los resultados de la encuesta, se obtuvieron 5 oportunidades como las más relevantes, 2 relevantes y 1 nada de relevante. Luego en las amenazas, se obtuvieron 4 amenazas como muy relevantes y 1 relevante. En el resultado de las fortalezas se obtuvieron 5 muy relevante y 3 relevantes. En el caso de las debilidades todas fueron muy relevantes. Finalmente se utilizó el criterio de mantener aquellas variables que resultaron muy relevantes. La Tabla 7 presenta la lista FODA resumida.

Tabla 7. Lista FODA resumida

	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<p>O1: Establecimiento de nuevas políticas de gestión eficiente para las organizaciones sin fines de lucro.</p> <p>O2: Amplia gama de software para las personas con discapacidad.</p> <p>O3: Promulgación de leyes que aumentan la posibilidad de inclusión.</p> <p>O4: Fomento de donaciones por beneficios tributarios.</p> <p>O5: Fortalecimiento de alianzas estratégicas con los grupos de apoyo (empleados, empresas aliadas, municipalidades y usuarios) y creación de nuevas alianzas.</p>	<p>A1: Disminución de las donaciones por la crisis económica.</p> <p>A2: Reducción de la fuerza laboral en las organizaciones sin fines de lucro.</p> <p>A3: Discriminación en el trato a la población de los discapacitados.</p> <p>A4: Presencia de barreras que impiden la participación de la población con discapacidad a la educación y el trabajo.</p>
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Liquidez de la Fundación.</p> <p>F2: Experiencia del equipo de trabajo.</p> <p>F3: Buena reputación en el área del síndrome de Down.</p> <p>F4: Personalización y flexibilidad de los programas y actividades de mejora.</p> <p>F5: Acompañamiento a las familias en cada una de las etapas de desarrollo de los estudiantes.</p>	<p>D1: Carencia de herramientas de evaluación y planes de desarrollo profesional de los empleados.</p> <p>D2: Carencia de rubricas en el proceso de evaluación de los programas.</p> <p>D3: Carencia de herramientas de gestión financiera.</p> <p>D4: Carencia de marketing.</p> <p>D5: Insuficientes esfuerzos para mantener y expandir las alianzas con empresas y otras fundaciones.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Después de realizar la lista FODA resumida, se da inicio al FODA cuantitativo que permite llevar a cabo un análisis numérico donde se relacionan las Fortalezas-Debilidades con las Oportunidades-Amenazas con el propósito de brindar principalmente información de gran valor para las organizaciones, evaluando aspectos que ayuden a relacionar factores identificados, donde se puedan cuantificar los riesgos asociados a las fortalezas y las oportunidades previstas, y se minimicen las debilidades que pueden activar las amenazas del entorno, para así dar paso a la formulación de la estrategia

1.2.5.3.1. FODA cuantitativo

Para llevar a cabo esta metodología se tendrá en cuenta la importancia de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, a través de una escala Likert, con puntuaciones de 1 a 7 para representar la

relación, donde 1 se considera una relación inexistente entre los factores y el 7 considera un alto grado de relación. A continuación, se analizarán cada uno de los cuadrantes.

Cuadrante Fortalezas contra Oportunidades

En este cuadrante se analizarán las fortalezas que mejor permiten aprovechar las oportunidades. Por tanto, una puntuación de 7 implica que la fortaleza permite tomar ventaja de la oportunidad, en caso contrario, una calificación de 1 implica que la fortaleza no permite aprovechar la oportunidad. A continuación, se observarán las calificaciones del cuadrante en la Tabla 8.

Tabla 8. Cuadrante Fortalezas contra oportunidades

		Oportunidades					Promedio
		O1: Establecimiento de nuevas políticas de gestión eficiente.	O2: Amplia gama de software para las personas con discapacidad.	O3: Promulgación de leyes que aumentan la posibilidad de inclusión.	O4: Fomento de donaciones por beneficios tributarios.	O5: Fortalecimiento de alianzas estratégicas y creación de nuevas alianzas.	
Fortalezas	F1: Liquidez de la Fundación.	3	7	4	3	6	4,6
	F2: Experiencia del equipo de trabajo.	7	7	5	6	6	6,2
	F3: Buena reputación en el área del síndrome de Down.	5	5	5	7	7	5,8
	F4: Personalización y flexibilidad de los programas y actividades de mejora.	5	7	5	6	5	5,6
	F5: Acompañamiento a las familias en cada una de las etapas de desarrollo	2	4	3	3	3	3
	Promedio	4,4	6	4,4	5	5,4	

Fuente: Elaboración Propia.

Después de analizar este cuadrante se puede observar que la fortaleza de liquidez de la fundación permite aprovechar mejor la oportunidad de amplia gama de software para las personas con discapacidad. Por otro lado, la fortaleza de experiencia del equipo de trabajo permite tomar ventaja de la oportunidad de amplia gama de software y establecimiento de nuevas políticas de gestión eficiente. Luego la fortaleza de buena reputación en el área del síndrome de Down permite aprovechar las oportunidades de fomento

de donaciones por beneficios tributarios y fortalecimiento de alianzas estratégicas y creación de nuevas alianzas. La fortaleza de personalización y flexibilidad de los programas educativos permite aprovechar más la oportunidad de amplia gama de software y por último el acompañamiento a las familias permite sacar mayor ventaja de la oportunidad amplia gama de software. Dado los cruces significativos de este cuadrante, se concluyen dos estrategias, donde la primera va encaminada a **modernizar los programas de estudios a través de la implementación de nuevas tecnologías**, aprovechando la experiencia del equipo de trabajo y la segunda estrategia busca **invertir en marketing para dar a conocer la misión de la fundación y así, crear nuevas alianzas con empresas y otras fundaciones**.

Cuadrante fortalezas contra amenazas

En este cuadrante se establece cómo la fortaleza permite enfrentar la amenaza. Basado en esto, se tendrá que, para una puntuación de 7, la fortaleza si permite enfrentar dicha amenaza y una puntuación de 1, se entenderá que la fortaleza no le permite a la fundación enfrentar dicha amenaza. Por lo tanto, será necesario analizar los valores de tabla 9.

Tabla 9. Cuadrante fortalezas contra amenazas

		Amenazas				Promedio
		A1: Disminución de las donaciones por la crisis económica.	A2: Reducción de la fuerza laboral en las organizaciones sin fines de lucro.	A3: Discriminación en el trato a la población de los discapacitados.	A4: Presencia de barreras en la participación de los discapacitados en la educación y el trabajo.	
Fortalezas	F1: Liquidez de la Fundación.	7	7	4	4	5,5
	F2: Experiencia del equipo de trabajo.	6	4	5	6	5,25
	F3: Buena reputación en el área del síndrome de Down.	7	6	4	4	5,25
	F4: Personalización y flexibilidad de los programas y actividades de mejora.	3	3	3	3	3
	F5: Acompañamiento a las familias en cada una de las etapas de desarrollo	5	5	5	5	5
	Promedio	5,6	5	4,2	4,4	

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadrante de fortalezas contra amenazas se visualiza en primera instancia que la fortaleza de liquidez de la fundación permite enfrentar las amenazas de disminución de donaciones por crisis económicas y reducción de la fuerza laboral. Luego la fortaleza de experiencia del equipo de trabajo puede enfrentar las amenazas de disminución de donaciones por crisis económicas y presencia de barreras en la participación de los discapacitados en la educación y el trabajo. La fortaleza buena reputación en el área del síndrome de Down permite enfrentar la amenaza de disminución de donaciones por crisis económicas. Por otro lado, la fortaleza de personalización y flexibilidad de los programas permiten en menor escala enfrentar las amenazas que se encontraron y por último la fortaleza de acompañamiento permite enfrentar todas las amenazas que se encontraron relevantes en el entorno. Para concluir el cuadrante de fortalezas contra amenazas se proponen dos estrategias la primera es **aumentar las fuentes de ingresos de la Fundación a través de nuevas alianzas con empresas y el desarrollo de proyectos concursables para asegurar su sostenibilidad.** Y la segunda es **fortalecer el acompañamiento a las familias en cada una de las etapas de desarrollo de sus hijos.**

Cuadrante debilidades contra oportunidades

En este cuadrante se analizará como las debilidades no permiten aprovechar las oportunidades. Por tanto, una puntuación de 7 expresa que la debilidad no permite aprovechar la oportunidad y un valor de 1, se entenderá que la debilidad no afecta el aprovechamiento de la oportunidad. A continuación, se observarán los resultados del cuadrante en la tabla 10.

Tabla 10. Cuadrante debilidades contra oportunidades

		Oportunidades					Promedio
		O1: Establecimiento de nuevas políticas de gestión eficiente.	O2: Amplia gama de software para las personas con discapacidad.	O3: Promulgación de leyes que aumentan la posibilidad de inclusión.	O4: Fomento de donaciones por beneficios tributarios.	O5: Fortalecimiento de alianzas estratégicas y creación de nuevas alianzas.	
Debilidades	D1: Carencia de herramientas de evaluación y planes de desarrollo profesional.	6	6	3	4	4	4,6
	D2: Carencia de rubricas en el proceso de evaluación de los programas.	7	7	4	5	5	5,6
	D3: Carencia de herramientas de gestión financiera.	7	4	3	5	4	4,6
	D4: Carencia de marketing.	4	3	3	4	3	3,4
	D5: Insuficientes esfuerzos por mantener y expandir las alianzas con empresas y otras fundaciones	5	6	5	4	7	5,4
	Promedio	5,8	5,2	3,6	4,4	4,6	

Fuente: Elaboración Propia.

Al analizar la tabla 10. Cuadrante debilidades versus oportunidades se obtuvo que la debilidad de carencia de herramientas de evaluación y planes de desarrollo profesional de los empleados no permite el aprovechamiento del establecimiento de nuevas políticas de gestión eficiente y la amplia gama de software. Luego la debilidad de carencia de rúbricas en el proceso de evaluación de los programas no permite aprovechar el establecimiento de nuevas políticas de gestión eficiente y la amplia gama de software. Por otro lado, la debilidad de carencia de herramientas de gestión financiera no permite

aprovechar la oportunidad de establecimiento de nuevas políticas de gestión eficiente. La debilidad de carencia de marketing no permite aprovechar la oportunidad de establecimiento de nuevas políticas de gestión eficiente y fomentar las donaciones por beneficios tributarios. Por último, la debilidad de insuficiencia de esfuerzos por mantener y expandir las alianzas con empresas y otras fundaciones no permiten aprovechar la oportunidad de fortalecimiento de alianzas y creación de nuevas alianzas. Por tanto, se concluyen tres estrategias que permitirán aprovechar las oportunidades del entorno, donde la primera estrategia es **evaluar y capacitar a los empleados para mejorar su plan de desarrollo profesional**. La segunda estrategia es **fortalecer el proceso de evaluación de los programas** y la tercera estrategia es **promover la eficiencia operacional a través de herramientas de planificación y control**, que permitan el aprovechamiento de políticas de gestión eficiente.

Cuadrante debilidades contra amenazas

En este cuadrante se analizará como la debilidad permite que se active la amenaza. Por tanto, si la puntuación es de 7, se entiende que la relación que existe permite que la debilidad active dicha amenaza y un valor de 1, indica que la debilidad no activará la amenaza. A continuación, se observarán los valores del cuadrante en la tabla 11.

Tabla 11. Cuadrante debilidades contra amenazas

		Amenazas				Promedio
		A1: Disminución de las donaciones por la crisis económica.	A2: Reducción de la fuerza laboral en las organizaciones sin fines de lucro.	A3: Discriminación en el trato a la población de los discapacitados.	A4: Presencia de barreras en la participación de los discapacitados en la educación y el trabajo.	
Debilidades	D1: Carencia de herramientas de evaluación y planes de desarrollo profesional.	6	6	4	5	5,25
	D2: Carencia de rubricas en el proceso de evaluación de los programas.	5	5	3	4	4,25
	D3: Carencia de herramientas de gestión financiera.	7	7	3	3	5
	D4: Carencia de marketing.	6	5	3	4	4,5
	D5: Insuficientes esfuerzos por mantener y expandir las alianzas con empresas y otras fundaciones	6	6	4	4	5
	Promedio	6	5,8	3,4	4	4,8

Fuente: Elaboración propia.

En base a este Cuadrante se puede visualizar que la debilidad de carencia de herramientas de evaluación y planes de desarrollo profesional de los empleados permite que se activen las amenazas de disminución de donaciones por crisis económicas y reducción de la fuerza laboral. Por otro lado, la debilidad de carencia de rúbricas en el proceso de evaluación permite que se active las amenazas de disminución de donaciones por crisis económicas y reducción de la fuerza laboral. Luego la debilidad de carencia de herramientas de gestión financiera permite que se active las amenazas de disminución de donaciones por crisis económicas y reducción de la fuerza laboral. En el caso de la debilidad de carencia de marketing permite que se active la amenaza de disminución de donaciones por crisis económicas y, por último, la debilidad de insuficiencia de esfuerzos por mantener y expandir alianzas con empresas y otras fundaciones permite que se active las amenazas de disminución de donaciones por crisis económicas y

reducción de la fuerza laboral. Por tanto, se concluye que la estrategia que se deriva para evitar que las debilidades activen las amenazas del entorno sería **fortalecer las alianzas estratégicas de la fundación** para tener una comunicación permanente que las comprometa con sus aportes.

3.2.6. Formulación de la estrategia

De acuerdo con los análisis realizados, la estrategia que mejor se adecua a la organización es una estrategia genérica de **diferenciación en la calidad de los programas educativos**, que busca su modernización a través del uso de nuevas tecnologías, manteniendo vigentes los conocimientos de sus empleados, para así mejorar el proceso de evaluación de los programas. Todo esto, fortaleciendo su eficiencia operacional, para lo cual se requerirá de recursos que se gestionaran a través de alianzas, con el fin de ser más competitivos. Esta estrategia genérica estará dada por las diferentes estrategias específicas que se derivaron del análisis anterior:

1. Modernizar los programas de estudios a través de la implementación de nuevas tecnologías.
2. Invertir en el marketing para dar a conocer la misión de la fundación y así, crear nuevas alianzas con empresas y otras fundaciones
3. Aumentar las fuentes de ingresos de la Fundación a través de nuevas alianzas con empresas y el desarrollo de proyectos concursables para asegurar su sostenibilidad.
4. Fortalecer el acompañamiento a las familias en cada una de las etapas de desarrollo de sus hijos.
5. Evaluar y capacitar a los empleados para mejorar su plan de desarrollo profesional.
6. Fortalecer el proceso de evaluación de los programas.
7. Fortalecer la eficiencia operacional a través de herramientas de planificación y control.
8. Fortalecer las alianzas estratégicas de la fundación.

Por tanto, se concluye que la Fundación Complementa, de acuerdo con los análisis realizados que iniciaron desde el análisis de sus definiciones estratégicas y el estudio del contexto interno y externo que se resume en un análisis FODA, debería considerar una serie de cambios que la ayuden a centrarse en una estrategia genérica de diferenciación en la calidad de sus programas de estudio.

Luego de identificar la estrategia de Complementa, se procede a la definición de la propuesta de valor que se traduce en la promesa que hace la Fundación por cumplir los atributos más valorados por la comunidad.

3.2.7. Propuesta de valor

Complementa no cuenta con una propuesta de valor, no obstante, se requiere identificar aquellos atributos que puedan determinar cómo se debe prestar el servicio y lo que esperan las familias para poder desarrollar una propuesta de valor que cumpla con las necesidades de la comunidad.

3.2.7.1. Descripción de atributos

Para la definición de atributos de valor se preguntó a un grupo de 7 padres elegidos al azar ¿por qué asistirían a Complementa en lugar de otra Fundación? y las respuestas junto con las creencias de la organización dieron como resultado 5 atributos que se explican a continuación:

- **Calidad en programas educativos:** Este atributo de la propuesta de valor tiene como propósito brindar a los estudiantes con síndrome de Down calidad en los programas educativos a través de la experiencia del equipo de profesionales y se refleja en el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje del currículo de los programas y los objetivos que efectivamente alcanzaron los estudiantes, para así generar competencias y habilidades que busquen su desarrollo integral.
- **Programas educativos personalizados:** Este atributo tiene como objetivo que los estudiantes reciban programas educativos personalizados ofreciendo programas individuales y flexibles en los que las etapas de desarrollo, capacidades y necesidades de las personas con síndrome de Down van marcando los objetivos a trabajar.
- **Acompañamiento a las familias:** Este atributo es valorado por las familias ya que se sienten acompañadas permanentemente en cada una de las etapas de desarrollo de sus hijos.
- **Calidez del servicio:** se centra en el trato que reciben las familias por parte de Complementa. Este atributo es valorado por las familias porque se sienten miembros importantes dentro de la Fundación donde son escuchados y atendidos de acuerdo con sus necesidades.
- **Modelo educativo socioemocional y cognoscitivo:** Este atributo ofrece un equilibrio en el modelo educativo en el ámbito socioemocional como cognoscitivo y es de interés para las familias Complementa debido a que las personas con síndrome de Down requieren un tratamiento especial en ambos ámbitos para mejorar su desarrollo integral.

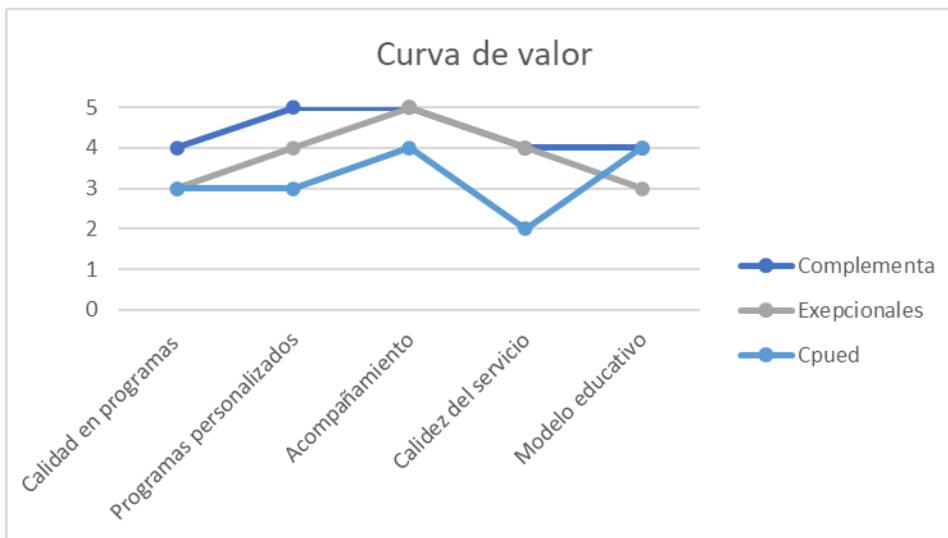
A continuación, se analizan los atributos a través de la curva de valor.

Curva de valor

En la curva de valor compararemos gráficamente a Complementa con sus dos competidores más cercanos por medio de sus atributos para determinar cuáles son las variables que reducir, eliminar, aumentar y crear en su propuesta de valor.

Para realizar la curva se valoró cada atributo con una puntuación de 1 al 5, donde 1 representa malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno y 5 excelente. Luego, se comparó a Complementa con sus dos competidores directos: Fundación Excepcional y Fundación Cpued. Esta valoración fue realizada por el Gerente de la Fundación Eduardo Olivera quien maneja información relevante de sus competidores.

Figura 10. Curva de valor de Complementa



Fuente: Elaboración Propia.

Después de realizar la curva de valor de Complementa con respecto a sus dos competidores directos se procede a seleccionar tres atributos que formaran parte de su propuesta de valor. Para la selección de los atributos que representan mayor valor en la Fundación, se incluirán aquellos que son más valorados con respecto a sus competidores y son reconocidos por su excelencia en el atributo; dado lo anterior clasifican los atributos de programas educativos personalizados y el acompañamiento a las familias. Luego, para el tercer atributo se seleccionó el atributo de calidad en los programas educativos que de acuerdo con la experiencia del Gerente General Eduardo Oliveras y la valoración de muy bueno en la curva de valor, se identifica como un atributo diferenciador. Los atributos de calidez del servicio y modelo educativo socioemocional y cognoscitivo se descartan de la selección, debido a que no son catalogados atributos diferenciadores entre los competidores. Por tanto, se declara la siguiente propuesta de valor:

*Ofrecemos a las familias Complementa, programas educativos personalizados y de calidad que se adecúen a las necesidades de las personas con síndrome de Down, brindando **acompañamiento constante** en cada una de las etapas de desarrollo de sus hijos.*

Al finalizar la propuesta de valor, se requiere mostrar la conexión entre la formulación y la implementación de la estrategia de la Fundación a través del modelo de negocio que entrega las bases de como la organización desarrolla su negocio, además de indicar el camino de cómo realizar la planificación estratégica para poder lograr los objetivos propuestos.

3.2. Etapa dos: Planificación de la estrategia

La segunda etapa permite definir el modelo de negocio de la organización, los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas a través de las herramientas de modelo de negocio CANVAS, mapa estratégico y cuadro de mando integral (CMI).

3.3.1. Modelo de negocio

En esta sección se desarrolla el modelo de negocio CANVAS que propone nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A continuación, se muestra el lienzo del modelo de negocio CANVAS para Complementa.

Figura 11. Modelo de negocios CANVAS Complementa

<p>Alianzas claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas aliadas. • Colegios. • Universidades. • Fundación Down 21 de España. • Comunidad. 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo curricular. • Desarrollo de los programas. • Evaluación individual del resultado de los programas. • Actividades extraprogramáticas. 	<p>Propuesta de valor</p> <p><i>Ofrecemos a las familias Complementa, programas educativos personalizados y de calidad que se adecúen a las necesidades de las personas con síndrome de Down, brindándoles acompañamiento constante en cada una de las etapas de desarrollo de sus hijos.</i></p>	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación se basa en el acompañamiento constante y personalizado para cada una de las familias. 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas con síndrome de Down de 3 meses a 25 años de edad.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones 83% • Gastos de consumo básico 1,6% • Mantenición de equipos 1,4% • Capacitaciones 0,7% • Otros costos (asesoría contable, software, insumo de aseo, insumos computacionales, alarma) 13,3% 	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Personal con experiencia. • Recursos físicos: Sede en Lo Barnechea, escritorios, sillas, notebooks, televisores. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web. • Oficinas. • Instagram. 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones 83% • Gastos de consumo básico 1,6% • Mantenición de equipos 1,4% • Capacitaciones 0,7% • Otros costos (asesoría contable, software, insumo de aseo, insumos computacionales, alarma) 13,3% 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensualidades 69% • Matriculas 6% • Donaciones de libre disposición 6% • Donaciones de empresas (ley de inclusión) 19% 		

Fuente: Elaboración propia, basado en modelo de Osterwalder.

A continuación, se explican en detalle los nueve elementos del modelo de negocios CANVAS de Complementa.

Propuesta de valor

Este elemento es importante dentro del CANVAS, debido a que si la población valora la propuesta de valor y los demás módulos interactúan entre sí, se produce una rentabilidad financiera y aparte se genera un valor social adicional. Por tanto, en este módulo se valoran los tres atributos para la propuesta de valor de Complementa: programas educativos personalizados, calidad en los programas educativos y acompañamiento a las familias. Estos atributos dan como resultado la siguiente propuesta de valor:

*Ofrecemos a las familias Complementa, **programas educativos personalizados y de calidad** que se adecúen a las necesidades de las personas con síndrome de Down, brindando **acompañamiento constante** en cada una de las etapas de desarrollo de sus hijos.*

Esta propuesta de valor se centra en entregar **programas educativos personalizados** que buscan brindar a los usuarios, programas individuales y flexibles que van de acuerdo con las necesidades identificadas de cada uno de los estudiantes. Además, permite brindar a los usuarios **calidad en los programas**

educativos a través de la experiencia de su personal y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje del currículo de los programas y los objetivos que efectivamente alcanzaron los estudiantes donde se genere un desarrollo integral. Y finalmente busca generar un **acompañamiento a las familias**, donde se valora la presencia constante de la fundación en cada una de las etapas del desarrollo de las personas con síndrome de Down.

Esta propuesta de valor va encaminada a mejorar el servicio que presta Complementa a la población con síndrome de Down, que requiere de programas de calidad y personalizados y que a su vez necesitan acompañamiento en el proceso.

Relaciones con clientes

Este es uno de los aspectos relevantes dentro del modelos de negocios de Complementa, debido a que la organización busca fidelizar a sus usuarios a través de un acompañamiento constante y personalizado para cada familia, esto se traduce en diálogos cercanos. Además, se realizan mensualmente programaciones de reuniones para informar del avance de los estudiantes y se crean instancias de encuentros familiares donde se comparte con otras familias de la institución.

En esta relación la Fundación interactúa con los usuarios constantemente y se realiza un proceso de retroalimentación donde Complementa pone el foco para su mejoramiento continuo. Este elemento es importante para cada uno de los atributos de la propuesta de valor.

Canales

En este elemento se observa cómo los usuarios tienen acceso a la propuesta de valor que entrega la Fundación. En este caso los canales de acceso son la página web, Instagram y las oficinas de la fundación.

En el caso de la página web permite una presentación de la Fundación con la comunidad, donde se les proporciona información de la institución, publicaciones en el área del síndrome de Down y a su vez se pueden realizar los pagos.

En el caso del Instagram se maneja información de las actividades realizadas por la fundación donde se difunde la labor que realiza.

Por último, se encuentran las oficinas de la fundación que están dispuestas a dar atención personalizada a los usuarios.

Los canales de comunicación, de acuerdo con el modelo de negocio de la fundación, buscan que los usuarios accedan de manera más rápida al servicio que presta la organización, por tanto, se relaciona de manera transversal con los atributos de la propuesta de valor de la Fundación.

Segmentos de mercado

El segmento que atiende Complementa está orientado a las personas con síndrome de Down desde edades tempranas hasta su edad adulta (3 meses- 25 años).

Este atributo se relaciona de manera transversal con los atributos de la propuesta de valor de Complementa.

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos de Complementa están conformadas por las mensualidades en un 69%, las matrículas en un 6%, donaciones de libre disposición en un 6% y las donaciones de empresas a través de la ley de inclusión en un 19%. En el caso de las mensualidades son su principal fuente de ingreso y permiten el desarrollo de los programas.

Las fuentes de ingreso permiten desarrollar las funciones de la Fundación y afectan indirectamente el cumplimiento de la propuesta de valor.

Alianzas claves

Las alianzas claves la conforman todos aquellos aliados que permiten el funcionamiento de los programas de Complementa. Este grupo lo representan las empresas aliadas, los colegios, universidades, la fundación Down 21 y la comunidad.

En el caso de las empresas aliadas son relevantes debido a que ayudan con la inserción de las personas con Síndrome de Down al mundo laboral y a su vez realizan donaciones a la fundación. Dentro de estas empresas se destacan: Autopistas, CCU, FLSmith, Clínica las Condes.

Los colegios por su parte deben considerarse como aliados claves debido a que ayudan a la inserción de los niños con Síndrome de Down al colegio. Dentro de los colegios más relevantes se encuentra: Colegio Everest, Colegio Cumbres, Colegio Tabancura.

En el caso de las universidades su rol es generar espacios para conferencias en temas relacionados a la discapacidad y realizar investigaciones en el área del síndrome de Down. Dentro de estas universidades las más relevantes son Universidad de los Andes, Universidad San Sebastián y Universidad Católica.

la Fundación Down 21 de España permite el intercambio de contenidos en el área del Síndrome de Down y genera instancias de capacitaciones para los empleados de Complementa.

Por último, la comunidad dentro de los aliados claves es importante debido a que ellos se benefician y apoyan la labor que realiza la fundación, por tanto, la propuesta de valor está centrada en satisfacer sus necesidades.

Actividades claves

Dado que el eje fundamental del negocio son los programas educativos que ofrece, las actividades claves que se consideraron son las actividades primarias que aportan a la propuesta de valor. Dentro de estas actividades se consideran: el desarrollo curricular, desarrollo de programas, evaluación individual de los resultados de los programas, y actividades extraprogramáticas.

En el caso del desarrollo curricular permite entregar un buen desarrollo de contenidos en los programas que permitan estar a la vanguardia de sus competidores y permite dar cumplimiento al atributo de calidad en los programas educativos.

En la segunda actividad desarrollo de los programas, Complementa cuenta con 6 programas que van de acuerdo con las etapas de desarrollo de los niños y jóvenes con síndrome de Down, los cuales están enfocados a realizarse de manera personalizada y flexibles. Esta actividad permite el apoyo en el cumplimiento del atributo de programas educativos personalizados.

La tercera actividad de evaluación individual de los resultados de los programas permite definir si el estudiante logro o no alcanzar el objetivo propuesto, que busca el mejoramiento del seguimiento de los programas, aportando al atributo de calidad en los programas educativos.

Por último, en las actividades extraprogramáticas se ofrecen diferentes servicios que van desde el acompañamiento a las familias, talleres de arte y encuentros familiares que facilitan el proceso en la entrega de un buen servicio. Esta actividad aporta al cumplimiento del atributo de la propuesta de valor de acompañamiento a las familias.

Por tanto, el desarrollo de estas actividades claves permite el cumplimiento de los atributos considerados en la propuesta de valor.

Recursos claves

En Complementa los recursos claves están representados principalmente por los recursos humanos y recursos físicos.

En el caso de los recursos humanos cobran mayor relevancia dentro de la institución debido a la experiencia del equipo que juega un rol importante para llevar a cabo los atributos de su propuesta de valor. Complementa cuenta con profesionales de diversas áreas como lo son: kinesiólogas, fonoaudiólogas, educadoras diferenciales, psicopedagogas, terapeutas ocupacionales, psicóloga, profesores de educación física, arte, música y expresión corporal; que son importantes para la fundación porque es difícil conseguir personal experto en el tema.

Los recursos físicos son un factor importante para los procesos de la institución. Complementa cuenta con una sede ubicada en Santiago en la comuna de Lo Barnechea. Además, dentro de los muebles y equipos tiene: 35 notebooks, 12 televisores grandes, escritorios, sillas, camas elásticas, bicicletas estáticas, entre otros. Dentro de estos recursos los principales son las instalaciones donde los estudiantes toman sus clases y los equipos para realizar las actividades planeadas.

Dentro de los elementos del modelo de negocio de Complementa, los recursos tienen una relación directa con los atributos de la propuesta de valor.

Estructura de costos

La estructura de costo de complementa está asociada al funcionamiento de los programas. Donde sus costos fijos están dados mayormente por las remuneraciones que representan un 83%, luego siguen los gastos de consumos básicos con un 1,6%, mantención de equipos con un 1,4%, capacitaciones con un 0,7% y otros costos (asesoría contable, software, insumos de aseo, insumos computacionales, alamas, entre otros) con un 13,3%

La estructura de costos es transversal a los procesos de la organización y son un apoyo para la realización los programas que dan cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor.

Análisis de rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio.

El modelo de negocios de la Fundación Complementa le permite realizar el desarrollo de sus actividades para cumplir con su propuesta de valor. Por tanto, para la entrega de la propuesta de valor la Fundación debe focalizar los procesos claves, determinando a quienes les entrega valor, como se lo entrega, que recursos se necesitan y cuanto se requiere para lograrlo, estableciendo así la rentabilidad de

Complementa. Para desarrollar sus programas personalizados, la organización establece las actividades claves que buscan dar cumplimiento a la propuesta de valor, las cuales se llevan a cabo a través del recurso humano y los recursos físicos. Además, se requiere definir las alianzas claves que apoyan el modelo de negocio que ofrecen. Por otro lado, es importante definir el segmento al cual se dirige, estableciendo medios de comunicación eficaces y buscando buenas relaciones con los usuarios para lograr su fidelización. Dado lo anterior, el modelo genera rentabilidad que le permite realizar sus procesos y aparte entrega un valor social adicional.

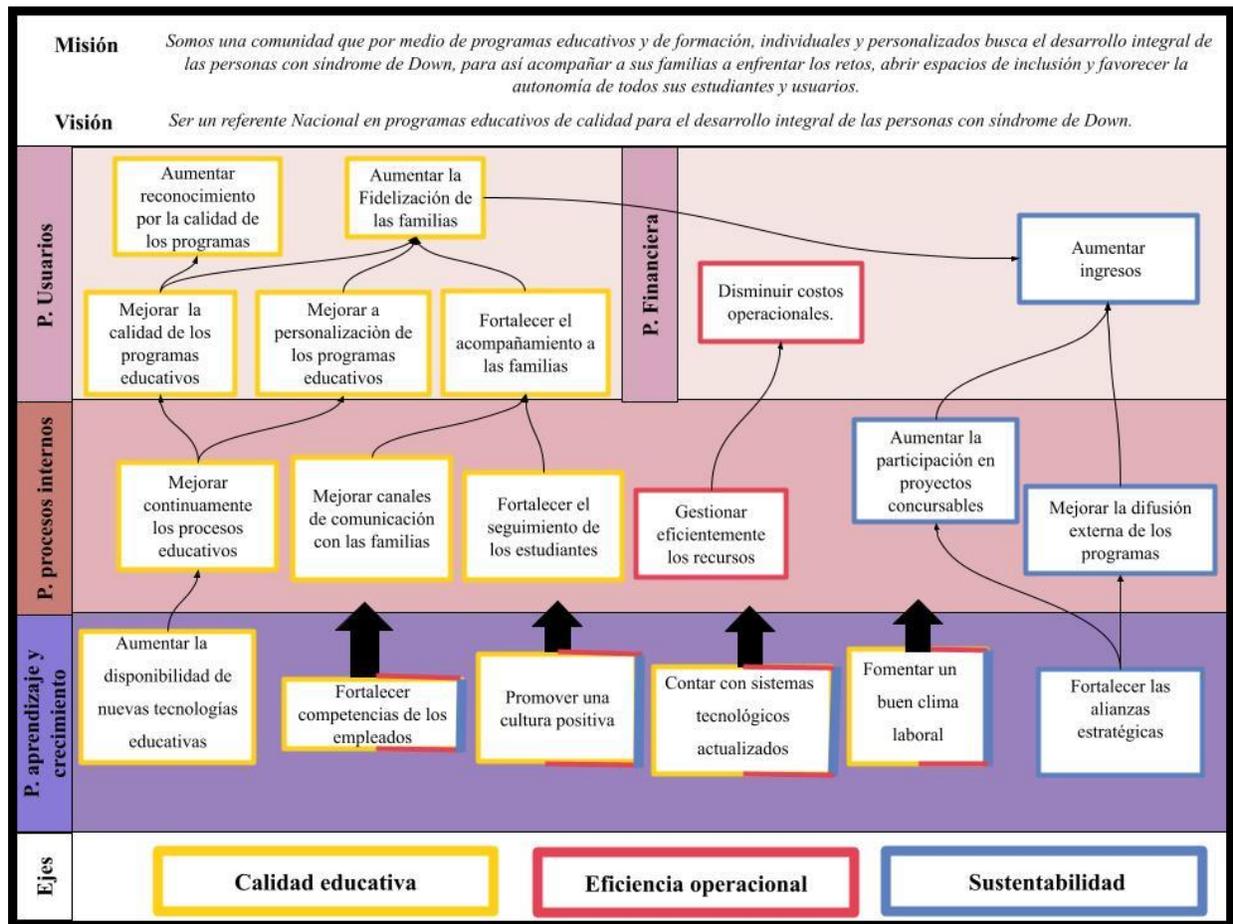
La generación de valor de Complementa, se refleja en el valor producido en la entrega de un servicio a la comunidad, que le permite aumentar su valor, debido al impacto en la calidad de vida de los usuarios que necesitan un plan integral de vida para potenciar y favorecer al máximo sus habilidades motoras, cognitivas, espirituales y socio-emocionales, logrando un desarrollo armónico y coherente de las personas con síndrome de Down desde edades pequeñas, para llegar a ser un adulto autónomo, integrado a su medio familiar y social, que aporte a la sociedad. Por tanto, para esta organización su principal razón de ser no es el lucro económico sino la entrega de un servicio que cumpla con necesidades de los usuarios.

Después de finalizar el modelo de negocio, se requiere buscar una herramienta que describa el proceso de creación de valor comprendiendo como llegar al punto deseado desde la situación actual, según lo planteado en la misión, visión y la planeación estratégica; esta herramienta es el mapa estratégico que parte haciendo relaciones entre la causa y el efecto de los objetivos estratégicos.

3.3.2. Mapa estratégico

A partir de los resultados del análisis estratégico, propuesta de valor y modelo de negocios, se desarrollará el mapa estratégico de complementa que está sustentado en ejes estratégicos que permiten cumplir la misión. A continuación, la figura 10 muestra el mapa estratégico de Complementa.

Figura 12. Mapa estratégico de la Fundación Complementa



Fuente: Elaboración Propia, basado en el modelo de Kaplan y Norton.

Para la Fundación Complementa se han definido tres ejes que giran en torno a la formulación estratégica y la propuesta de valor planteada: Calidad educativa, eficiencia operacional y sustentabilidad. A continuación, se presenta la explicación de cada eje.

Calidad educativa: Este eje tiene como propósito brindar programas educativos de calidad a través de la experiencia del equipo de profesionales y el proceso de evaluación personalizada que busca el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje del currículo y los que efectivamente alcanzaron los estudiantes, para así generar competencias y habilidades que permitan el desarrollo integral de las personas con Síndrome de Down.

Eficiencia operacional: Este eje tiene como propósito una buena utilización de los recursos que permitan disminuir los costos operacionales de la fundación ofreciendo un servicio de calidad.

Sustentabilidad: Este eje tiene como finalidad generar los recursos para mantener en funcionamiento a la organización, cumpliendo con su misión a través del fortalecimiento de alianzas con el fin de conseguir stakeholders que colaboren para llevar a cabo los programas.

Después de comprender los ejes estratégicos, se explicará en la Tabla 12,13 y 14 de esta sección, las relaciones causa-efecto de cada uno de los objetivos del mapa estratégico. Estas relaciones se presentarán por cada una de las perspectivas mencionadas en el mapa, partiendo desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta las perspectivas de usuarios y financiera que se encuentran ubicadas paralelamente.

Tabla 12. Relación Causa-Efecto de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la disponibilidad de nuevas tecnologías educativas	Mejorar continuamente los procesos educativos	El aumento de nuevas tecnologías disponibles permitirá mejorar continuamente los procesos educativos a través de la utilización de equipos o software tecnológicos que tenga impacto en la actualización de los currículos y analizando su aprovechamiento dentro de los programas.
	Fortalecer competencias de los empleados	Mejorar continuamente los procesos educativos	Fortalecer las competencias de los empleados permitirá mejorar continuamente los procesos educativos y estar a la vanguardia de otras instituciones. Además, el equipo de trabajo tendrá mayores conocimientos y habilidades para mejorar canales de comunicación, fortalecer el seguimiento a los estudiantes, gestionar eficientemente los recursos, participar activamente en proyectos concursables y mejorar la difusión de los programas.
		Mejorar canales de comunicación con las familias	
		Fortalecer el seguimiento de los estudiantes	
		Gestionar eficientemente los recursos	
Aumentar la participación en proyectos concursables			

		Mejorar la difusión externa de los programas	
	Promover una cultura positiva	Mejorar continuamente los procesos educativos	La cultura positiva de Complementa permite enfrentar con una actitud proactiva los desafíos diarios en la mejora continua de los procesos, actúa como agente facilitador para gestionar mejor los recursos, ayuda a mostrar la cultura a las familias, puede ser un medio que aporte a la participación en diferentes proyectos y puede servir de contenido para la difusión de los programas debido a que es un activo intangible importante dentro de la Fundación.
		Mejorar canales de comunicación con las familias	
		Fortalecer el seguimiento de los estudiantes	
		Gestionar eficientemente los recursos	
		Aumentar la participación en proyectos concursables	
		Mejorar la difusión externa de los programas	
	Contar con sistemas tecnológicos actualizados	Mejorar continuamente los procesos educativos	Los sistemas tecnológicos actualizados mejorarán los procesos educativos continuamente, debido a que la fundación tendrá información importante de sus procesos que podrá ser almacenada en el sistema académico, a su vez podrá actualizar sus canales de comunicación con los datos disponibles, fortalecer el seguimiento a sus estudiantes, actualizar los datos en las herramientas financieras para tener un mejor monitoreo de los recursos. Y finalmente, permitirá mejorar la difusión
		Mejorar canales de comunicación con las familias	
		Fortalecer el seguimiento de los estudiantes	
Gestionar eficientemente los recursos			

		Aumentar la participación en proyectos concursables	debido a que tiene información oportuna sobre los programas que pueden ser de interés para comunidad.
		Mejorar la difusión externa de los programas	
	Fomentar un buen clima laboral	Mejorar continuamente los procesos educativos	Un buen clima laboral que fomente los valores esperados por el equipo de trabajo mejora el desarrollo de su creatividad y comportamientos dentro de la fundación, por lo tanto, el equipo de trabajo se sentirá motivado para en el desarrollo de los procesos educativos y permitirá un trabajo más eficiente.
		Mejorar canales de comunicación con las familias	
		Fortalecer el seguimiento de los estudiantes	
		Gestionar eficientemente los recursos	
		Aumentar la participación en proyectos concursables	
		Mejorar la difusión externa de los programas	
	Fortalecer las alianzas estratégicas	Mejorar la difusión de los programas	Fortalecer las alianzas estratégicas favorecerá al incremento de la difusión de los programas mediante publicaciones en temáticas relevantes en el Síndrome de Down a través de la plataforma de su página web,

		Aumentar la participación en proyectos concursables	publicaciones en las redes sociales, desarrollo de folletos publicitarios, afiches, radio, entre otros y además permitirá aumentar la participación en proyectos debido al incremento de las redes de apoyo de la organización.
--	--	---	---

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13. Relación Causa-Efecto de los objetivos de la perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Procesos internos	Mejorar continuamente los procesos educativos	Mejorar la calidad de los programas educativos	La mejora continua de los procesos educativos favorece la calidad de los programas permitiendo fortalecer los puntos críticos en el proceso y a su vez, permite mejorar los contenidos personalizados entregados por cada programa.
		Mejorar la personalización de los programas educativos	
	Mejorar canales de comunicación con las familias	Fortalecer el acompañamiento a las familias	La mejora de los canales de comunicación permite que las familias puedan tener información pertinente y actualizada del proceso educativo de los hijos.
	Fortalecer el seguimiento de los estudiantes	Fortalecer el acompañamiento a las familias	El seguimiento de los estudiantes permite un constante acompañamiento en todos los procesos educativos y en todas las etapas de desarrollo de los estudiantes, al iniciar el jardín, el colegio o cuando están laborando sus estudiantes.
	Gestionar eficientemente los recursos	Disminuir costos operacionales	Gestionar eficientemente permite mejorar la utilización de los recursos y disminuir los costos operacionales.
	Aumentar la participación en proyectos concursables	Aumentar ingresos	La participación en proyectos concursables aumenta la probabilidad de ganar proyectos que incrementarían los ingresos de la Fundación e impulsarán a mejoras en sus programas.

	Mejorar la difusión externa de los programas	Aumentar ingresos	La mejora de la difusión de los programas aumenta la probabilidad de captar mayor cantidad de usuarios y donantes que apoyen la misión de Complementa y así puedan aumentar sus ingresos.
--	--	-------------------	---

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14. Relación Causa-Efecto de los objetivos de la perspectiva de usuarios

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Usuarios	Mejorar la calidad de los programas educativos	Aumentar el reconocimiento por la calidad de los programas	Mejorar la calidad de los programas educativos permite aumentar el reconocimiento de Complementa al ser un referente en programas de calidad para el desarrollo integral de las personas con Síndrome de Down, cumpliendo con su visión y, además, se incrementa la fidelización porque las familias estarán satisfechas con la calidad de sus programas.
		Aumentar la Fidelización de las familias	
	Mejorar la personalización de los programas educativos	Aumentar la Fidelización de las familias	Los programas personalizados se enfocan en entregarles contenidos de acuerdo con sus necesidades y así aumentar la fidelización de las familias.
	Fortalecer el acompañamiento a las familias	Aumentar la Fidelización de las familias	El acompañamiento a las familias permite aumentar la fidelización debido a que las familias sentirán un vínculo con la Fundación que los acompaña y apoya en todas las etapas de desarrollo de los hijos.
	Aumentar la Fidelización de las familias	Aumentar ingresos	El aumento de la fidelización de las familias permite que las familias decidan aumentar el número de sesiones de sus hijos y a su vez puedan recomendar el servicio prestado por Complementa.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se desarrolla el cuadro de mando integral (CMI) que permite la evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos en el mapa estratégico en sus cuatro perspectivas.

3.3.3. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cuadro de mando integral desarrollado para Complementa Plantea para cada una de sus perspectivas los objetivos vinculados, para luego articularlos con indicadores específicos, definiendo sus metas esperadas e iniciativas que permiten alcanzar los objetivos. A continuación, en las tablas N° 15,16,17,18 se propone el CMI para la Fundación Complementa.

Tabla 15. Cuadro de Mando Integral, perspectiva Clientes

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativa
Usuarios	Aumentar la Fidelización de las familias	Porcentaje de retención de familias	$(1 - (\sum \text{Familias perdidas} / \text{Total de familias})) * 100$	$\geq 85\%$	Anual	Plan de fidelización de familias Complementa
	Aumentar reconocimiento por la calidad de los programas	Tasa de aumento de reconocimiento por la entrega de calidad en sus programas educativos NOTA: Encuesta de imagen y reconocimiento Complementa, pregunta 5(**)	$(\sum \text{de respuestas complementa} / \text{Total de respuesta})$	$\geq 0,4$	Anual	Plan de medición e implementación de mejoras
	Mejorar la calidad de los programas educativos	Porcentaje de satisfacción con la calidad de los programas educativos. NOTA: Encuesta de evaluación del servicio Complementa modulo I (preguntas 1 -9) (Escala Likert (1: pésimo, 2: malo, 3 regular, 4 normal, 5 bueno, 6 muy bueno y 7: excelente) (*).	$(\sum \text{de valoraciones con nota } \geq 6 / \text{Total de valoraciones}) * 100$	$\geq 85\%$	Semestral	
	Mejorar la personalización de los Programas educativos	Porcentaje de satisfacción de la personalización de los programas educativos NOTA: Encuesta de evaluación del servicio Complementa modulo II (preguntas 1- 2) (Escala Likert (1: pésimo, 2: malo, 3 regular, 4 normal, 5 bueno, 6 muy bueno y 7: excelente) (*).	$(\sum \text{de valoraciones con nota } \geq 6 / \text{Total de valoraciones}) * 100$	$\geq 95\%$	Semestral	
	Fortalecer el acompañamiento a las familias	Porcentaje de satisfacción con el acompañamiento de equipo del trabajo NOTA: Encuesta de evaluación del servicio Complementa modulo III (preguntas 1-10). (1.Si-2.No) (*).	$(\sum \text{de respuestas Si} / \text{Total de respuestas}) * 100$	$\geq 75\%$	Semestral	
		Tiempo de acompañamiento destinado a cada familia	Minutos destinados a cada familia	$\geq 30 \text{ min}$	Mensual	

Fuente: Elaboración Propia, basado en el modelo de Kaplan y Norton.

(*) Nota: Ver anexo 3 Encuesta evaluación del servicio Complementa.

(**) Nota: Ver anexo 4 Encuesta de reconocimiento de las fundaciones que trabajan con personas con Síndrome de Down de Santiago.

Tabla 16. Cuadro de Mando Integral, perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativa
Financiera	Aumentar ingresos	Porcentaje de aumento de ingresos por donaciones	$(\text{Ingresos por donaciones del periodo } t - \text{Ingresos por donaciones del periodo } t-1) / \text{Ingresos por donaciones del periodo } t-1) * 100$	$\geq 7\%$	Anual	Plan de marketing
		Porcentaje de aumento de nuevas sesiones	$(\text{Ingresos de nuevas sesiones en periodo } t - \text{Ingresos de nuevas sesiones del periodo } t-1) / \text{Ingresos de nuevas sesiones del periodo } t-1) * 100$	$\geq 4\%$	Anual	
		Porcentaje de aumento de ingresos por proyectos concursables	$(\text{Ingresos por proyectos concursables del periodo } t - \text{Ingresos por proyectos concursables del periodo } t-1) / \text{Ingresos por proyectos concursables del periodo } t-1) * 101$	$\geq 4\%$	Anual	Plan de desarrollo y seguimiento de costo y presupuesto
	Disminuir costos operacionales	Porcentaje de costos operacionales	$(\text{Costos operacionales reales} - \text{Costo operacionales presupuestados}) / \text{Costo operacionales presupuestados} * 100$	$\leq 5\%$	Anual	

Fuente: Elaboración Propia, basado en el modelo de Kaplan y Norton.

Tabla 17. Cuadro de Mando Integral, perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativa
P. procesos internos	Mejorar continuamente los procesos educativos	Porcentaje de actualización de los planes curriculares	(N° de planes curriculares actualizados /Total de planes curriculares)*100	≥5%	Anual	Proyecto de mejoras de procesos educativos
		Porcentaje de cumplimiento de la planificación de los contenidos <small>NOTA: El cumplimiento de la planificación, se da cuando los contenidos son efectuados en fecha pactada por los académicos de acuerdo con su planificación semestral.</small>	(N° de contenidos planificados cumplidos /Total de contenidos)*100	≥80%	Semestral	
		Porcentaje de evaluaciones con rúbricas implementadas en los programas	(N° de evaluaciones con rúbricas implementadas en los programas/Total de evaluaciones)*100	≥30%	Semestral	
	Mejorar canales de comunicación con las familias	Número de comunicaciones enviadas por los canales (Correo-página web)	N° de comunicaciones enviados por los canales	≥2	Trimestral	Plan de fidelización de familias Complementa
		Variación porcentual de visitas a la página web	(N° de visitas realizadas en t -N° de visitas realizadas en t-1/N° de visitas realizadas en t-1)*100	≥10%	Anual	
	Fortalecer el seguimiento de los estudiantes	Porcentaje de estudiantes que reciben seguimiento según la planificación	(N° de estudiantes que reciben seguimiento según la planificación /Total de estudiantes)*100	≥90%	Mensual	Proyecto de mejoras de procesos educativos
		Tasa de estudiantes observados que avanzan en el proceso de autonomía	(N° de estudiantes observados que avanzan en el proceso de autonomía/Total de estudiantes con seguimiento)	≥80%	Semestral	
	Gestionar eficientemente los recursos	Tasa de sesiones realizadas por profesionales calificados	Número de sesiones realizadas por profesionales calificados/Total de sesiones	≥0,9	Semestral	Plan de desarrollo y seguimiento de costeo y presupuesto
		Porcentaje de gastos por proyectos	(Gastos reales por proyecto/ Gastos presupuestados por proyecto)*100	≤100%	Por proyecto	
	Aumentar la participación en proyectos concursables	Variación porcentual de proyectos presentados	(N° de proyectos presentados en t - N° de proyectos presentados en t-1/N° de proyectos presentados en t-1)*100	≥30%	Anual	Programa de capacitaciones
		Porcentaje de proyectos ganados	(N° de proyectos ganados/N° de proyectos postulados)*100	≥20%	Anual	
	Mejorar la difusión externa de los programas	N° de publicaciones realizadas en medios (página web, redes sociales, radio, televisión)	N° de publicaciones realizadas	≥5	Mensual	Plan de marketing

Fuente: Elaboración Propia, basado en el modelo de Kaplan y Norton.

Tabla 18. Cuadro de Mando Integral, perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad	Iniciativa
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la disponibilidad de nuevas tecnologías educativas	Porcentaje de nuevas tecnologías educativas disponibles	$(N^{\circ} \text{ de equipos y software tecnológicos educativos en } t - N^{\circ} \text{ de equipos y software tecnológicos educativos en } t-1 / N^{\circ} \text{ de equipos y software tecnológicos educativos en } t-1) * 100$	$\geq 5\%$	Anual	Plan de mantenencias y renovación de equipos y software tecnológicos
	Fortalecer competencias de los empleados	Porcentaje de capacitaciones de los empleados	$(\text{Empleados capacitados} / \text{Total de empleados}) * 100$	$\geq 70\%$	Anual	Programa de capacitaciones
		Porcentaje de capacitaciones aprobadas por los empleados	$(N^{\circ} \text{ de capacitaciones aprobadas por los empleados} / \text{Total de empleados capacitados}) * 100$	$\geq 96\%$	Anual	
	Promover una cultura positiva	Porcentaje de compromiso con la cultura positiva NOTA: Encuesta de Cultura y Clima organizacional Complementa. Sección II (preguntas 2.1 -2.8); Donde, 1: Desacuerdo, 2: Relativamente en desacuerdo, 3: Relativamente de acuerdo y 4: De acuerdo (***)	$(\sum \text{ de valoraciones con nota } \geq 3 / \text{Total de valoraciones}) * 100$	$\geq 90\%$	Anual	Programa de talleres internos y actividades de participación de los empleados
	Contar con sistemas tecnológicos actualizados	Porcentaje de tiempo de caída del sistema	$(\text{Tiempo de caída del sistema} / \text{Tiempo total usado del sistema}) * 100$	$\leq 10\%$	Trimestral	Plan de mantenencias y renovación de equipos y software tecnológicos
		Porcentaje de mantenciones realizadas	$(N^{\circ} \text{ de mantenciones realizadas} / N^{\circ} \text{ mantenciones planificadas}) * 100$	$\geq 80\%$	Semestral	
		Periodicidad de actualización del sistema educativo Complementa	Nº de actualización de la información	≥ 1	Mesual	Programa de capacitaciones
	Fomentar un buen clima laboral	Promedio de valoraciones de la encuesta de clima laboral NOTA: Encuesta de Cultura y Clima organizacional Complementa. Sección III (preguntas 2.1 -2.8); Donde, 1: Desacuerdo, 2: Relativamente en desacuerdo, 3: Relativamente de acuerdo y 4: De acuerdo (***)	$(\sum \text{ de valoraciones recibidas en la encuesta} / \text{Total de personas encuestadas}) * 100$	≥ 3	Anual	Programa de talleres internos y actividades de participación de los empleados
		Porcentaje de rotación del personal	$(N^{\circ} \text{ de Emplados que renuncian} / \text{Total de trabajadores}) * 100$	$\leq 4\%$	Anual	
	Fortalecer alianzas estratégicas	Cantidad de nuevas Alianzas (i): (Empresas donantes, Fundaciones, Universidades y Colegios)	Nº de nuevas alianzas alianzas(i)	≥ 3	Anual	Plan de alianzas estratégicas y Plan marketing
Porcentaje de alianzas que se mantienen en el tiempo		$(1 - (N^{\circ} \text{ de alianzas perdidas} / \text{Total de alianzas})) * 100$	$\geq 60\%$	Anual		

Fuente: Elaboración Propia, basado en el modelo de Kaplan y Norton.

(***) Nota: Ver anexo 5 Encuesta de Cultura y Clima laboral

3.3.4. Descripción de iniciativas estratégicas

Se diseñaron nueve iniciativas estratégicas con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos propuesto. A continuación, se presentan las iniciativas propuestas para Complementa:

1. Plan de medición e implementación de mejoras

Esta iniciativa consta de realizar encuestas para evaluar los procesos que se ejecutan en la Fundación, por ejemplo, la encuesta de evaluación del servicio Complementa (Ver anexo 3) realizada a las familias y de la encuesta de reconocimiento de las fundaciones que trabajan con personas con Síndrome de Down de Santiago (Ver anexo 4) realizada a una muestra de la región Metropolitana. Finalmente, en base a la información recolectada se define un plan de acción para la implementación de mejoras en los puntos críticos encontrados.

2. Plan de fidelización de familias Complementa

Este plan consta de una serie de actividades para mejorar la fidelización con las familias. Dentro de las actividades se encuentran informes mensuales a las familias, cupones de descuentos en heladerías y teatros, diseñar una plataforma para tener comunicados a las familias del progreso de sus hijos y realizar conferencias con expertos en el Síndrome de Down online que transmitan conocimientos de requeridos por las familias, con el fin de mantener a las familias por mucho tiempo.

3. Plan de marketing

Este Plan busca aprovechar los canales publicitarios donde se muestre el proyecto Complementa a la sociedad y las publicaciones que la institución realiza en el tema del síndrome de Down. El plan contempla pagar publicidad en redes sociales para aumentar los seguidores y así, mostrar la misión de la Fundación. Adicionalmente contempla promocionar las publicaciones para obtener mayor número de descargas del material ofrecido en la plataforma de la página web que permitan mejorar sus redes de apoyo.

4. Plan de desarrollo y seguimiento de costeo y presupuesto

Este plan busca monitorear los recursos de la Fundación por medio del presupuesto y un sistema de costeo. Por tanto, se desarrollará una herramienta presupuestaria y otra de costos que permita el seguimiento de los programas. Este seguimiento se realizará mensualmente verificando que no haya

variaciones significativas y en caso de encontrarlas revisar que ocurrió y buscar nuevas fuentes de ingresos o financiamiento en caso de ser necesario.

5. Proyecto de mejoras de procesos educativos

Este plan busca realizar mejoras en los procesos educativos, que consta de realizar reuniones de equipos de trabajo donde se discutan diferentes aspectos de los procesos educativos (monitoreo de los planes educativos, detección de requerimiento de los estudiantes nuevos, flexibilidad y personalización de los programas, diagnósticos cumplimiento de objetivos educativos de los procesos educativos y acompañamiento a las familias), además busca la actualización de los planes curriculares por medio de un profesional encargado de innovación debido a que el equipo se encuentra cargado con diversas actividades y se hace necesario contratar una persona externa y finalmente se comprarán softwares y equipos que apoyen las mejoras realizadas ,

6. Programa de capacitaciones

El programa tiene como propósito diseñar e implementar anualmente un plan de capacitación para los empleados que busca reforzar las brechas de competencias encontradas de acuerdo con los perfiles de cargo, además ofrece capacitaciones para mejorar la utilización del sistema académico, capacitaciones en manejo de contenidos en las redes y capacitaciones en metodología de proyectos. así también realizar evaluaciones que permitan medir la efectividad de las capacitaciones realizadas.

7. Programa de talleres internos y actividades de participación de los empleados

Este programa consta de realizar talleres internos donde se muestren los valores y cultura de complementa y como fomentarla. Además, se ejecutarán actividades destinadas a la participación de los empleados y se premiarán por su rendimiento laboral, por medio de un diploma debido a su buen desempeño.

8. Plan de mantenciones y renovación de equipos y software tecnológicos

Este plan consta de realizar mantenciones periódicas de los equipos y software utilizados y en caso de estar obsoletos realizar renovaciones pertinentes. Las mantenciones se realizarán de acuerdo con lo programado en el calendario de mantenciones de equipos y del sistema académico para evitar daños de los equipos y caídas del sistema.

9. Plan de alianzas estratégicas

Este plan busca mantener las alianzas estratégicas con las empresas, universidades, colegios y jardines por medio de actividades y además desarrollar un plan de visitas a posibles empresas que se quieran acoger a la ley 21.015 que brinda posibilidades de inclusión laboral a las personas con discapacidad o a su vez las empresas pueden realizar donaciones a proyectos o programas aprobados por el Ministerio de Desarrollo Social, por otro lado también se buscaran nuevas alianzas con colegio y jardines que trabajen en pro de la inclusión escolar. Esta iniciativa tiene como finalidad lograr mantener las alianzas y se puedan conseguir nuevos aliados estratégicos.

Después de realizar la descripción de las iniciativas estratégicas se sigue con su asignación de recursos por medio del presupuesto estratégico (STRATEX).

3.3.5. STRATEX

A continuación, en la Tabla 19, se les asignan los recursos a las iniciativas estratégicas definidas a través del presupuesto de gastos estratégicos (STRATEX)

Tabla 19. STRATEX

Iniciativas estratégicas	Actividades	Recursos	Opex	Capex	Valor	Responsables
Plan de medición e implementación de mejoras	Realizar encuestas	1 persona por 50 h.	x		\$103.700	Directora de Comunicaciones
		Gastos generales (luz, agua, teléfono)	x		\$52.000	
		Mantenimiento de sistemas de información	x		\$4.000	
	Medición y análisis de las encuestas	1 persona por 45h.	x		\$93.330	Gerente General
		Gastos generales	x		\$29.000	
	Propuesta de un plan de acción e implementación de mejoras	1 persona por 40h.	x		\$82.960	
		Gastos generales	x		\$27.000	
	Total de la iniciativa				\$391.990	
	Plan de fidelización de	Compra de cupones de descuento con	Recursos monetarios	x		\$180.000
Gastos generales			x		\$7.900	

familias Complementa	empresas aliadas					
	Conferencias con expertos Online	Conferencista experto	x		\$120.000	Directora Académica
		Gastos generales	x		\$5.000	
	Plataforma digital para padres	Compra de software para plataforma	x		\$4.000.000	Directora Administrativa
	Informes a las familias	1 persona por 50 h anuales	x		\$103.700	Coordinadoras de Programas
		Gastos generales	x		\$52.000	
		Mantenimiento de sistemas de información	x		\$4.000	
Total de la iniciativa				\$4.472.600		
Plan de marketing	Publicidad en redes sociales	membresía de publicidad en redes	x		\$100.000	Directora de Comunicaciones
		Gastos generales	x		\$17.000	
	Publicidad en prensa	Recursos monetarios de publicidad	x		\$350.000	
		Gastos generales	x		\$3.000	
	Publicaciones en la página web	1 persona por 2 semanas (90h)	x		\$495.000	
		Gastos generales	x		\$59.000	
	Total de la iniciativa				\$1.024.000	
Plan de desarrollo y seguimiento de costeo y presupuesto	Desarrollo de herramienta presupuestaria	1 persona por 1 mes	x		\$400.000	Directora Administrativa
		Gastos generales	x		\$100.000	
		Paquete office	x		\$35.995	
	Desarrollo de herramienta de costeo	1 persona por 1 mes	x		\$400.000	
		Gastos generales	x		\$100.000	
		Paquete office	x		\$35.995	
	Monitoreo mensual	1 persona por 30h anuales	x		\$62.220	Directora Académica
Gastos generales		x		\$19.700		
Total de la iniciativa				\$1.153.910		
Proyecto de mejoras de procesos educativos	Investigaciones para mejoras curriculares	1 persona por 3 meses	x		\$1.090.000	Directora Académica
		Gastos generales	x		\$300.000	
	Compra de equipos y	Adquisición de equipos y softwares		x	\$1.000.000	Gerente General

	software por internet	Gastos generales	x		\$1.400	Directora Académica
	Reuniones para mejoras en los procesos educativos	Gastos generales	x		\$65.250	
	Total de la iniciativa				\$2.456.650	
Programa de capacitaciones	Plan de capacitaciones presenciales y online anuales de los empleados	Recursos monetarios para capacitaciones	x		\$1.500.000	Gerente General
		Gastos generales	x		\$6.545	
		Transporte	x		\$60.000	
	Evaluaciones de capacitaciones	1 persona por 1 semana (45h)	x		\$93.330	Directora Académica
		Gastos generales	x		\$29.500	
Total de la iniciativa				\$1.689.375		
Programa de talleres internos y actividades de participación de los empleados	Talleres internos	1 persona por 30h	x		\$62.220	
		Gastos generales	x		\$79.700	
	Actividades de participación de empleados	Gastos generales	x		\$42.700	
		Diplomas o medallas	x		\$20.000	
	Total de la iniciativa				\$204.620	
Plan de mantenciones y renovación de equipos y software tecnológicos	Mantenimiento de los equipos	1 persona por 2 semanas (90 h)	x		\$206.660	Dirección Administrativa
		Gastos generales	x		\$13.100	
	Mantenimiento de software	1 persona por 4 mes	x		\$350.000	
		Gastos generales	x		\$113.000	
	Renovación de equipos	Adquisición de equipos		x	\$600.000	
Total de la iniciativa				\$1.282.760		
Plan de alianzas estratégicas	Visitas a posibles aliados	Gastos generales	x		\$90.000	Gerente General
		Transporte	x		\$40.000	
	Actividades para mantener las alianzas	Gasto por actividad	x		\$120.000	
		Gastos generales	x		\$40.000	
	Total de la iniciativa				\$290.000	

Fuente: Elaboración Propia.

3.3. Etapa tres: Alineación de la organización con la estrategia

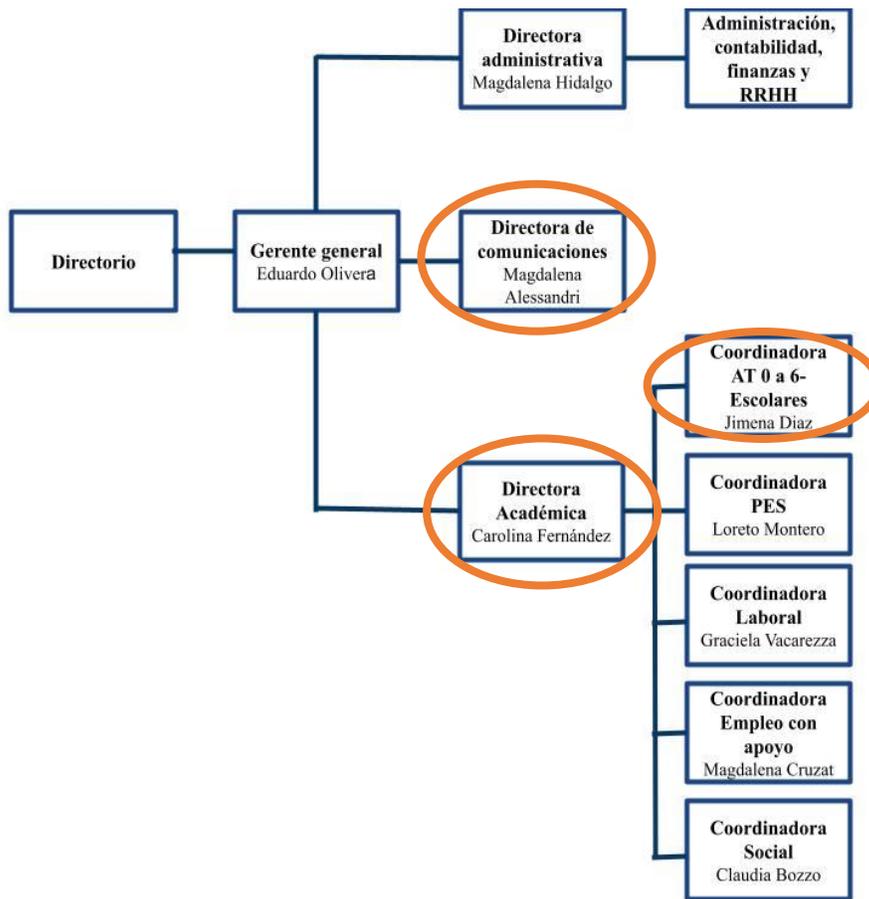
En esta etapa se realiza un proceso de desdoblamiento o cascada, donde el CMI corporativo se despliega al resto de las unidades de la organización. En el caso de Complementa, se realiza el desdoblamiento hacia la Dirección de Comunicaciones, la Dirección Académica y a la Coordinación de Atención Temprana de 0-6 años y Escolares, para lograr alinear los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico. Finalmente se busca motivar a los empleados para que aporten a la ejecución de la estrategia a través de un esquema de incentivo.

3.4.1 Organigrama

Complementa es dirigida por un directorio conformado por un presidente, un secretario, un tesorero, una directora ejecutiva y 6 consejeros que representan la organización y guían al gerente general en la toma de decisiones. El gerente general gestiona la organización y controla las 3 Direcciones (Administrativa, Comunicaciones y Académica), contando con una dotación de 54 funcionarios, dentro de los que se encuentran profesionales multidisciplinarios. La mayoría del personal está a cargo de la Directora Académica, que dentro de sus coordinaciones cuenta con aproximadamente 42 profesionales.

Después de analizar el organigrama, se concluye que para el proceso de desdoblamiento estratégico se consideraran dos áreas de Dirección de la institución, que corresponden a las Direcciones de Comunicación y Académica, y a un área de Coordinación, la Coordinación de Atención Temprana de 0-6 años y Escolar, para las cuales se realizan un cuadro de mando y dos tableros de operativos que permiten el despliegue del CMI. En la figura 11 se visualizan las áreas donde se aplicará el desdoblamiento estratégico.

Figura 13. Organigrama Complementa



Fuente: Memoria de Complementa 2019.

* Debido al tamaño de la organización la unidad administrativa se encarga de las manutenciones y todo lo relacionado con soporte técnico.

3.4.2 Desdoblamiento estratégico

Se elaborarán un cuadro de mando y dos tableros operativos, el primero para la Dirección Académica, el segundo para la Dirección de Comunicaciones y el último para la Coordinación de Atención Temprana de 0-6 años y Escolar, que permiten el monitoreo de la estrategia. Donde se inicia realizando la Tabla 20, que muestra la influencia de las unidades en los objetivos estratégicos planteados en el CMI y luego a partir de los objetivos influenciadores de la Dirección Académica y la Dirección de Comunicaciones se construye un cuadro de mando y un tablero operativo.

Tabla 20. Influencia de las Unidades de Dirección Académica y Comunicaciones en los objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo	Dirección Académica	Dirección de Comunicaciones
Usuarios	Aumentar la Fidelización de las familias	x	
	Mejorar la calidad de los programas educativos	x	
	Mejorar la personalización de los programas educativos	x	
	Fortalecer el acompañamiento a las familias	x	
Financiera	Disminuir costos operacionales	x	
Procesos Internos	Mejorar continuamente los procesos educativos	x	
	Mejorar canales de comunicación con las familias		x
	Fortalecer el seguimiento de los estudiantes	x	
	Mejorar la difusión externa de los programas		X
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la disponibilidad de nuevas tecnologías educativas	x	
	Fortalecer competencias de los empleados	x	X
	Promover una cultura positiva	x	X
	Contar con sistemas tecnológicos actualizados	x	
	Fomentar un buen clima laboral	X	X
	Fortalecer alianzas estratégicas	X	X

Fuente: Elaboración Propia.

Después de ver la influencia de las unidades en los objetivos estratégicos, se comienza el desdoblamiento con el cuadro de mando para la Dirección Académica, que se en la Tabla 21.

Tabla 21. Cuadro de mando para la Dirección Académica

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad
Usuarios	Aumentar la Fidelización de las familias por programas	Tasa de estudiantes del programa de atención temprana que continúan hasta el programa laboral u ocupacional	(N° de estudiantes del programa de atención temprana que continúan hasta el programa laboral u ocupacional/Total de estudiantes)	$\geq 0,4$	Anual
	Mejorar la calidad de los programas educativos por programa	Porcentaje de satisfacción con la calidad de los programas educativos. NOTA: Encuesta de evaluación del servicio Complementa modulo I (preguntas 1 -6) (Escala Likert (1: pésimo, 2: malo, 3: regular, 4:normal, 5:bueno, 6:muy bueno y 7: excelente) (*).	$(\sum \text{de valoraciones con nota } \geq 6 / \text{Total de valoraciones}) * 100$	$\geq 85\%$	Semestral
	Mejorar la entrega de programas educativos personalizados por programa	Porcentaje de satisfacción en la entrega de los programas educativos personalizados por programa NOTA: Encuesta de evaluación del servicio Complementa modulo II (preguntas 1- 2) (Escala Likert (1: pésimo, 2: malo, 3:regular, 4:normal, 5:bueno, 6:muy bueno y 7: excelente) (*).	$(\sum \text{de valoraciones con nota } \geq 6 / \text{Total de valoraciones}) * 100$	$\geq 95\%$	Semestral
	Fortalecer el acompañamiento académico	Tiempo de acompañamiento destinado por los académicos a los estudiantes	Horas destinadas al estudiante	≥ 10 horas	Mensual
Financiera	Mantener costos operacionales del área académica	Variación de costos operacionales del área académica	$(\text{Costos operacionales reales} - \text{Costos operacionales presupuestados} / \text{Costos operacionales presupuestados}) * 100$	$\leq 2\%$	Anual
	Mejorar el proceso de planificación curricular	Porcentaje de planificaciones curriculares entregadas por coordinadoras en los plazos y de forma correcta	$(\text{N}^\circ \text{ de planificaciones curriculares entregadas por coordinadoras en los plazos y de forma correcta} / \text{Total de planificaciones})$	$\geq 90\%$	Anual

			entregadas por coordinadoras) *100		
		Porcentaje de actualizaciones de los contenidos por programas según los lineamientos académicos	(N° de actualizaciones de los contenidos por programa según los lineamientos académicos /Total de programas) *100	≥5%	Anual
Mejorar el desarrollo de los programas		Porcentaje de sesiones desarrolladas de acuerdo con la planificación	(N° de sesiones desarrolladas de acuerdo con la planificación/Total de sesiones)*100	≥95%	Semestral
		Porcentaje de coordinaciones que cuenta con material necesario para realizar las sesiones	(N° de coordinaciones que cuenta con material necesario/Total de coordinaciones)*100	≥80%	Semestral
Mejorar el proceso de evaluación y retroalimentación		Porcentaje de coordinaciones que utilizan rubricas en las evaluaciones	(N° de coordinaciones que utilizan rubricas en las evaluaciones /Total de coordinaciones)*100	≥30%	Anual
		Porcentaje de evaluaciones entregadas a tiempo por coordinaciones	(N° de coordinaciones que entregan a tiempo las evaluaciones /Total de coordinaciones)*100	≥80%	Mensual
		Porcentaje de cursos que fueron retroalimentados por observaciones en el aula	(N° de cursos retroalimentados por observaciones en el aula/Total de cursos)*100	≥90%	Semestral
Fortalecer el seguimiento académico de los estudiantes		Porcentaje de visitas de seguimiento a centros educacionales, centros complementarios y/u otros especialistas	(N° de visitas de seguimiento realizadas/ Total de visitas planificadas)*100	≥85%	Mensual
		Tasa de estudiantes observados que avanzan en el proceso de autonomía	(N° de estudiantes observados que avanzan en el proceso de autonomía/Total de estudiantes con seguimiento)	≥80%	Semestral
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la disponibilidad de tecnologías de aprendizaje en los	Porcentaje de nuevas tecnologías en educación	(N° de equipos y software tecnológicos en t- N° de equipos y software tecnológicos en t-1/N° de equipos y	≥5%	Anual

	programas de estudio		software tecnológicos en t-1)*100		
	Fortalecer competencias de los académicos en (i): calidad en el trabajo, orientación al usuario, innovación pedagógica y comunicación sensible	Porcentaje de académicos capacitados en las diferentes competencias (i)	(N° de académicos capacitados en las competencias (i) /Total de académicos)*100	≥70%	Anual
	Promover una cultura positiva en los procesos académicos	Porcentaje de compromiso con la cultura positiva en los procesos académicos NOTA: Encuesta de Cultura y Clima organizacional Complementa. Sección II (preguntas 2.7 -2.8); Donde, 1: Desacuerdo, 2: Relativamente en desacuerdo, 3: Relativamente de acuerdo y 4: De acuerdo (***)	(∑ de valoraciones con nota ≥ 3 / Total de valoraciones)*100	≥90%	Anual
	Contar con información actualizada de los estudiantes en el sistema académico	Número de actualización del sistema educativo con información académica	N° de actualización de la información académica	≥1	Mensual
	Promover un buen clima laboral entre los profesionales del área académica	Porcentaje de rotación de los profesionales del área académica	(N° de profesionales del área académica que renuncian / Total de profesionales del área académica) * 100	≤ 4%	Anual
		Número de actividades de reconocimiento de los profesionales del área académica	N° de actividades de reconocimiento	≥ 2	Anual
	Fortalecer alianzas estratégicas con fundaciones y	Cantidad de nuevas Alianzas con fundaciones y universidades para el intercambio de contenidos académicos	N° de nuevas alianzas alianzas	≥2	Anual

	universidades para el intercambio de contenidos académicos	Porcentaje de alianzas con fundaciones y universidades para el intercambio de contenidos académicos que se mantienen en el tiempo	$(1 - (\text{N}^\circ \text{ de alianzas perdidas} / \text{Total de alianzas}) * 100$	$\geq 60\%$	Anual
--	--	---	---	-------------	-------

Fuente: Elaboración Propia.

Después de elaborar el cuadro de mando de la Dirección Académica se procede al desarrollo del tablero operativo para una de las coordinaciones, la Coordinación de Atención Temprana de 0-6 años y Escolar, que se encarga de la atención de niños de 0 a 6 años y niños en etapa escolar de PreKinder a IV medio, para realizarlo se elaborara la Tabla 22, donde muestra la influencia de la Coordinación de Atención Temprana en los objetivos estratégicos planteados en la Dirección Académica y luego a partir de los objetivos influenciadores de la unidad se construye el tablero operativo.

Tabla 22. Influencia de la Coordinación de Atención Temprana de 0-6 años y Escolar en los objetivos estratégicos de la Dirección Académica

Perspectiva	Objetivo	Coordinación
Procesos internos	Mejorar el proceso de planificación curricular	X
	Mejorar el desarrollo de los programas	X
	Mejorar el proceso de evaluación y retroalimentación	X
	Fortalecer el seguimiento académico de los estudiantes	X
	Contar con información actualizada de los estudiantes en el sistema académico	X
	Fortalecer alianzas estratégicas	X

Fuente: Elaboración Propia.

Después de ver la influencia, se realiza el desdoblamiento con el tablero de operativo de la Coordinación de Atención Temprana de 0-6 años y Escolar, que se en la Tabla 23.

Tabla 23. Tablero de operativo de la Coordinación de Atención Temprana de 0-6 años y Escolar

Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad
Disponer a tiempo con las planificaciones de cursos y talleres para los programas de atención temprana 0-6 años y escolar	Porcentaje de estudiantes con planificaciones personalizadas entregadas a tiempo por los profesores	Nº de estudiantes con planificaciones personalizadas entregadas a tiempo/ Total de estudiantes	≥90%	Semestral
Cumplir con el desarrollo de sesiones para los programas de atención temprana 0-6 años y escolar	Porcentaje de sesiones desarrolladas según la programación	(Nº de sesiones desarrolladas/Total de sesiones programadas)*100	≥95%	Semestral
Cumplir con el proceso de evaluación y retroalimentación de los programas de atención temprana 0-6 años y escolar	Tasa de informes de evaluaciones entregados a tiempo y completos por los profesores	(Nº de informes de evaluaciones entregados a tiempo y completos por profesores/Total de informes)	≥0,8	Semestral
	Porcentaje de retroalimentaciones realizadas por observaciones en el aula a profesores	(Nº de retroalimentaciones realizadas por observaciones en el aula a profesores/Total de profesores)*100	≥90%	Semestral
Fortalecer el seguimiento de los estudiantes de los programas de atención temprana 0-6 años y escolar	Porcentaje de estudiantes que se les realice seguimiento en el jardín y colegios según la planificación	(Nº de estudiantes con seguimiento en el jardín y colegio/ Total de estudiantes planificados para seguimiento)*100	≥85%	Mensual
Contar con información actualizada de los estudiantes de los programas de atención temprana 0-6 años y escolar	Número de actualización del sistema educativo con información de los estudiantes de los programas de atención temprana 0-6 años y escolar	Nº de actualización de la información académica	≥1	Mensual

Fortalecer alianzas estratégicas con jardines y colegios para apoyar el proceso de inclusión	Cantidad de nuevas alianzas con jardines y colegios para apoyar el proceso de inclusión	Nº de nuevas alianzas	≥2	Anual
	Porcentaje de alianzas con jardines y colegios que se mantienen en el tiempo	(1- (Nº de alianzas perdidas/Total de alianzas)*100	≥60%	Anual

Fuente: Elaboración Propia.

El ultimo desdoblamiento se realiza para la Dirección de Comunicaciones. Esta área se encarga de manejar los procesos de difusión y comunicaciones de la organización. A continuación, en la Tabla 24 se muestra el tablero operativo de la Dirección de Comunicaciones.

Tabla 24. Tablero operativo de la Dirección de Comunicaciones

Perspectivas	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Periodicidad
Usuarios	Mejorar la imagen de Complementa	Porcentaje de aumento de imagen positiva de Complementa NOTA: Encuesta de imagen y reconocimiento Complementa, pregunta 4(**)	(\sum de respuestas complementa/Total de respuesta)*100	≥20%	Anual
Procesos internos	Mejorar canales de comunicación con las familias	Número de boletines informativos publicados en el canal	Nº de boletines informativos publicados en el canal	≥2	Trimestral
		Variación porcentual de visitas a la página web	(Nº de visitas realizadas en t -Nº de visitas realizadas en t-1/Nº de visitas realizadas en t-1)*100	≥10%	Anual
	Mejorar la difusión externa de los programas	Número de publicaciones realizadas en las redes sociales	Nº de publicaciones realizadas en redes sociales	≥5	Mensual
		Número de publicaciones realizadas en la página web de interés	Nº de publicaciones realizadas en la página web de interés	≥2	Anual
		Nº de publicaciones positivas en radio y televisión	Nº de publicaciones positivas en radio y televisión	≥2	Anual

Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer competencias de los empleados en creación de contenidos digitales	Porcentaje de capacitaciones en generación de contenidos	(Empleados capacitados en generación de contenidos / Total de empleados)*100	≥10%	Anual
	Promover una cultura positiva en la dirección de comunicaciones	Porcentaje de compromiso con la cultura positiva en la dirección de comunicaciones NOTA: Encuesta de Cultura y Clima organizacional Complementa. Sección II (preguntas 2.1 -2.6); Donde, 1: Desacuerdo, 2: Relativamente en desacuerdo, 3: Relativamente de acuerdo y 4: De acuerdo (***)	(∑ de valoraciones con nota ≥ 3 / Total de valoraciones)*100	≥90%	Anual
	Promover un buen clima laboral en el área de comunicaciones	Cantidad de actividades de reconocimiento del área de comunicaciones	Nº de actividades de reconocimiento	≥ 2	Anual
	Establecer alianzas con medios de comunicación	Cantidad de nuevos convenios con medios de comunicación	Nº de nuevos convenios con medios de comunicación	≥1	Anual

Fuente: Elaboración Propia

El proceso en cascada permitió alinear tres unidades organizativas a través del cuadro de mando de la Dirección Académica y dos tableros operativos para la Dirección de Comunicaciones y la Coordinación de Atención Temprana de 0 a 6 años y Escolares, todo esto con el fin de asegurar que estas unidades se encuentren alineadas con la estrategia corporativa. No obstante, queda pendiente un último interrogante que se plantearon los Autores Kaplan y Norton (2008): ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia? para resolver esta problemática y que los empleados comprendan la estrategia y estén motivados para ejecutarla de manera exitosa, se recurren a los esquemas de incentivos monetarios y no monetarios. Dado este contexto, para Complementa se diseña un esquema de incentivos no monetarios debido a la limitante de recursos. Este alineamiento tanto de las unidades como de los empleados da solución a la problemática de los desempeños dispersos de los empleados que surgió en el año 2018, con el crecimiento institucional. A continuación, se presentan los incentivos actuales de Complementa y la propuesta de esquemas de incentivos para la Dirección Académica, la Dirección de Comunicaciones y la Coordinación de Atención Temprana de 0 a 6 años y Escolares.

3.4.3. Esquema de incentivos

Descripción de los incentivos de Complementa

Actualmente Complementa no cuenta con un esquema de incentivos. La fundación tiene dos beneficios para sus empleados, donde el primero son 4 días libres que se entregan antes del 24 y 31 de diciembre de cada año y el segundo incentivo corresponde a 6 días más de vacaciones de acuerdo con lo estipulado legalmente, por tanto, los empleados cuentan con 21 días hábiles. Estos beneficios no están sujetos a cumplimiento metas, todos los empleados reciben las recompensas señaladas.

Debido a los problemas de alineamiento existentes, de acuerdo con la problemática esbozada, se propone utilizar esquemas de incentivos derivados de los descensos del CMI corporativo que permitan alinear los comportamientos de los empleados con la estrategia planteada.

A continuación, se presentan tres propuestas de incentivos para las unidades que se realizó el despliegue estratégico.

Propuesta de esquemas de incentivos para la Dirección Académica

Este esquema de incentivos se propone para el cuadro de mando de la Dirección Académica que es una de las unidades principales de la organización. A través de este esquema se busca que la directora académica cumpla con los objetivos estratégicos relevantes para la ejecución de la estrategia. Para ello, se seleccionaron los indicadores que permiten generar comportamientos que posibilitan el cumplimiento de la formulación estratégica que se definió. Además, ofrece dos grupos de recompensas con pesos de un 100%, teniendo como condición que para la entrega de los incentivos es necesario cumplir con los desempeños de ambos grupos en al menos un 85%-99% y con el cumplimiento mínimo por indicador que se ha sido determinado en un 85% de la meta.

A continuación, en la tabla 25 se muestra la propuesta del esquema de incentivos de la Dirección académica.

Tabla 25. Esquema de incentivos de la Dirección Académica

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje mínimo de cumplimiento	Porcentaje de incidencia	Incentivo por porcentaje de cumplimiento	
					85%-99%	100%

Mejorar la Calidad de los programas educativos por programa	Porcentaje de satisfacción con la calidad de los programas educativos	≥ 85 %	72%	45%	*Media jornada libre en el día de su cumpleaños. *Prioridad para la realización de capacitaciones.	*Jornada completa libre en el día de su cumpleaños. *Una capacitación a elección sobre temáticas educativas en el Síndrome de Down.
Mejorar la entrega de programas educativos personalizados por programa	Porcentaje de satisfacción en la entrega de los programas educativos personalizados por programa	≥ 95 %	81%	35%		
Fortalecer el acompañamiento académico	Tiempo de acompañamiento destinado por los académicos a los estudiantes	≥ 10 horas	8,5 horas	20%		
				100%		
Mejorar el proceso de planificación curricular	Porcentaje de planificaciones curriculares entregadas por coordinadoras en los plazos y de forma correcta	≥ 90 %	76%	15%	*Flexibilidad horaria por un día. *Reconocimiento por correo. * 2 días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado,	*Flexibilidad horaria por 3 días. *Reconocimiento público. *6 días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado.
	Porcentaje de actualizaciones de los contenidos por programas según los lineamientos académicos	≥ 5 %	4%	15%		
Mejorar el desarrollo de los programas	Porcentaje de sesiones desarrolladas de acuerdo con la planificación	≥ 95 %	81%	20%		
Mejorar el proceso de evaluación y retroalimentación	Porcentaje de evaluaciones entregadas a tiempo por coordinaciones	≥ 80 %	68%	20%		

Fortalecer el seguimiento académico de los estudiantes	Tasa de estudiantes que reciben seguimiento académico según la planificación	$\geq 0,9$	0,76	15%		
Promover una cultura positiva en los procesos académicos	Porcentaje de compromiso con la cultura positiva en los procesos académicos	90%	76%	5%		
Contar con información actualizada de los estudiantes en el sistema académico	Número de actualización del sistema educativo con información académica	≥ 1	1	10%		
				100%		

Fuente: Elaboración Propia.

Después de la elaboración del esquema, se espera alinear los comportamientos de la directora académica con aquellos definidos a nivel organizacional, cumpliendo los dos grupos de incentivos. La directora académica debe cumplir por lo menos con un 85%-99% los indicadores de ambos grupos para llevarse media jornada libre en el día de su cumpleaños, prioridad para la realización de capacitaciones, flexibilidad horaria por un día, reconocimiento por correo y dos días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado. En el caso que cumpla en un 100% los indicadores de los dos grupos, se llevaría una jornada completa libre en el día de su cumpleaños, una capacitación a elección sobre temáticas educativas en el Síndrome de Down, flexibilidad horaria por 3 días, reconocimiento público y 6 días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado. Se concluye que la directora académica debe cumplir tanto con los objetivos relacionados con la percepción de los usuarios como con los objetivos de proceso y de aprendizaje y crecimiento, esperando que tenga una incidencia de un 85% mínimo en ambos grupos, para obtener los beneficios propuestos.

Propuesta de esquemas de incentivos para la Coordinación de Atención Temprana de 0 a 6 años y Escolares

Este esquema de incentivos se propone para el tablero operativo de la Coordinación de Atención Temprana de 0 a 6 años y Escolares. Es un esquema colectivo, diseñado para la Coordinadora Académica

y los profesionales a cargo; consta de una serie de objetivos que fueron seleccionados de acuerdo con la relevancia para el cumplimiento de la estrategia de diferenciación en calidad de los programas y para recibir este beneficio los empleados de la unidad deberán cumplir con un cumplimiento mínimo un 85%.

A continuación, en la Tabla 26, se presenta el esquema de incentivos de la Coordinación de Atención Temprana de 0 a 6 y Escolares.

Tabla 26. Esquema de incentivos de la Coordinación de Atención Temprana de 0 a 6 y Escolares

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje mínimo de cumplimiento	Porcentaje de incidencia	Incentivo por porcentaje de cumplimiento	
					85%-99%	100%
Disponer a tiempo la planificación de cursos y talleres para los programas de atención temprana 0-6 años y escolar	Porcentaje de estudiantes con planificaciones personalizadas entregadas a tiempo por los profesores	$\geq 90\%$	76%	25%	*Media jornada libre en el día de su cumpleaños. *Reconocimiento por correo. * 2 días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado	*Jornada completa libre en el día de su cumpleaños. *Reconocimiento público. *6 días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado
Cumplir con el desarrollo de sesiones para los programas de atención temprana 0-6 años y escolar	Porcentaje de sesiones desarrolladas según la programación	$\geq 95\%$	81%	25%		
Cumplir con el proceso de evaluación y retroalimentación de los programas de atención temprana 0-6 años y escolar	Tasa de estudiantes (AT y escolares) que reciben seguimiento académico según la planificación	$\geq 0,9$	$\geq 0,76$	25%		
Contar con información actualizada de los estudiantes de los programas de atención temprana 0-6 años y escolar	Número de actualización del sistema educativo con información de los estudiantes de los programas de atención	≥ 1	≥ 1	15%		

	temprana 0-6 años y escolar					
Fortalecer alianzas estratégicas con jardines y colegios para apoyar el proceso de inclusión	Cantidad de nuevas alianzas con jardines y colegios para apoyar el proceso de inclusión	≥2	≥2	10%		
				100%		

Fuente: Elaboración Propia.

El esquema presentado, busca que la Coordinadora Académica de Atención Temprana y Escolar y los profesionales a cargo cumplan con los objetivos seleccionados. En caso de que la unidad cumpla con los objetivos entre un 85% a 99%, se llevan los beneficios de media jornada libre en el día de su cumpleaños, reconocimiento por correo y 2 días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado. Si cumplen en un 100% se llevan una jornada completa libre en el día de su cumpleaños, reconocimiento público y 6 días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado.

Propuesta de esquemas de incentivos para la Dirección de Comunicaciones

Este esquema de incentivos se propone para el tablero operativo de la Dirección de Comunicaciones. Es un esquema colectivo, en el cual se seleccionaron los objetivos e indicadores más relevante para la estrategia de diferenciación en la calidad de los programas, los cuales se les asocia un porcentaje de incidencia que debe tender a un 85% mínimo para llevarse los beneficios asociados.

Tabla 27. Esquema de incentivos de la Dirección de Comunicaciones

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje mínimo de cumplimiento	Porcentaje de incidencia	Incentivo por porcentaje de cumplimiento
----------	-----------	------	-----------------------------------	--------------------------	--

					85%-99%	100%
Mejorar la imagen de Complementa	Porcentaje de aumento de imagen positiva de Complementa	20%	17%	10%	*Media jornada libre en el día de su cumpleaños. * 2 días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado.	*Jornada completa libre en el día de su cumpleaños. *6 días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado.
Mejorar canales de comunicación con las familias	Variación porcentual de visitas a la página web	10%	9%	30%		
Mejorar la difusión externa de los programas	Número de publicaciones realizadas en las redes sociales	≥5	4	40%		
Establecer alianzas con medios de comunicación	Cantidad de nuevos convenios con medios de comunicación	≥1	1	20%		
				100%		

Fuente: Elaboración Propia.

Este esquema de incentivo busca que la unidad cumpla con los objetivos seleccionados; por tanto, si la unidad cumple con un 85%-99% los objetivos propuesto, los empleados de la Dirección de Comunicaciones se llevarán los incentivos de media jornada libre en el día de su cumpleaños y 2 días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado, en caso de que cumplan con un 100% los objetivos, se les premia con una jornada completa libre en el día de su cumpleaños y 6 días más de vacaciones de acuerdo con lo legalmente estipulado.

Para concluir, los esquemas de incentivos diseñados para Complementa tienen por objetivo alinear los intereses personales de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización y sus unidades. Además, es importante para la implementación de este esquema que cada unidad vigile el cumplimiento de los indicadores.

Estos esquemas de incentivos se encuentran limitados a ser no monetarios, debido a que actualmente la organización no tiene presupuesto que pueda asignar a las recompensas para sus empleados, pero más adelante se evaluará la posibilidad de poner bonos asociados al cumplimiento de los objetivos. El eje

central del esquema son los indicadores primordiales para el cumplimiento de la estrategia de diferenciación en la calidad de sus programas educativos.

Finalmente, se infiere que el desdoblamiento estratégico a través del cuadro de mando y los tableros operativos y el alineamiento del comportamiento por medio del esquema de incentivos, le dan a Complementa una gran probabilidad de conseguir los objetivos planteados para el éxito de la estrategia y con ellos cumplir su misión y visión en un largo plazo.

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo estudiado y los resultados obtenidos en este proyecto, las organizaciones están en un medio dinámico donde es transcendental la capacidad de adaptarse a estas condiciones. Esto no deja por fuera a las organizaciones sin fines de lucro como Complementa que enfrentan una serie de cambios y exigencias que requieren de una renovación en la ejecución de sus procesos. Para resolver, la problemática planteada donde existe una articulación lenta de estos cambios y los desempeños de los empleados están dispersos dado que no hay una estrategia formal, se propuso a la organización un diseño de un sistema de control de gestión, que la ayudará a la organización a ser más eficiente.

La fundación no cuenta con mecanismos formales de control de gestión, por tanto, es de gran importancia el diseño de este sistema, que establece los lineamientos estratégicos de la fundación, análisis internos y externos, formulación de la estrategia, propuesta de valor, modelo de negocio, mapa estratégico, cuadro de mando integral, desdoblamiento estratégico y esquemas de incentivos. Todos estos mecanismos de control se presentaron ajustados a las necesidades de Complementa.

Por tanto, se concluye que este proyecto entrega soluciones a la problemática que presenta Complementa por medio de la generación de sinergia de las diferentes herramientas empleadas y además busca que los empleados generen las conductas necesarias para dar cumplimiento a la estrategia. Así mismo, brindará a Complementa la oportunidad de agregar valor a su proyecto institucional por medio de la formulación, desarrollo y alineación de la estrategia que le permitirán adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del entorno externo.

Este sistema de control de gestión permitirá hacerle seguimiento a la estrategia, sin embargo, la organización debe terminar las siguientes etapas de planificar las operaciones, controlar y aprender y probar y adaptar para completarlo. También se recomienda, revisar los análisis externos que evaluaron crisis sanitarias, para ver su impacto en los próximos años y realizar ajustes de forma periódica de acuerdo con los cambios del entorno que afecten la organización.

Paralelamente, la organización debe revisar los indicadores, con el fin de ver el funcionamiento de cada uno y visualizar si la información es congruente. Por otro lado, se deben completar el proceso de cascada con las unidades restantes a través de diferentes tableros operativos para la Dirección de Administración, la Coordinación PES, la Coordinación Laboral, la Coordinación de Empleo con Apoyo y la Coordinación Social; con sus respectivos esquemas de incentivos.

Finalmente, la elaboración de la tres primeras etapas del sistema de control de gestión para Complementa tuvo como limitaciones la falta de información de la organización que dificultó la elaboración de análisis más detallados. Sin embargo, se espera que a futuro este sistema se implemente en la organización y sea un aporte en el diseño e implementación de sistemas similares en organizaciones sin fines de lucro que trabajan con la educación inclusiva.

BIBLIOGRAFIA

Albornoz, C., Antúnez, M., Armesto, C., y Beker, A. (2013). *Ensayos de estudiantes DC sobre negocios, comunicación y tendencias en el mundo digital*. 123.

Amat, J. (2004). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Gestión 2000 S.A.

Amaya, J. (2012). *Gerencia: Planeación y Estrategia, Fundamentos Modelos y Software*. Antártica.

Aninat, M. (2019, mayo). *Guía para la gobernanza efectiva de las fundaciones y corporaciones en Chile 2019*. <http://cefis.uai.cl/wp-content/uploads/2019/05/GUIA-PARA-LA-GOBERNANZA-EFECTIVA-DE-FUNDACIONES-Y-CORPORACIONES-EN-CHILE-2019-.pdf>

Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison-Wesley Longman.

Anthony, R., y Govindarajan, V. (2008). *Sistema de Control de Gestión*. Editorial Duodécima.

Anthony y Young. (1988). *Management Control in Nonprofit Organizations* (Cuarta).

Babatunde, B. O., y Adebisi, A. O. (2012). *Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment*. 11.

Barney, J. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Biasca, R. E. (2005). *Gestión de cambio: Organizational improvement and change : el «modelo Biasca» para lograr empresas más competitivas*. Outskirts Press, Inc.

Cancino, B., y Vergara, D. (1996). Las organizaciones no gubernamentales en Chile. *Ediciones SUR*.

Cancino, C. (2012). *Matriz de análisis FODA cuantitativo*. <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>

Caprile, A. (2015). Gestión de los acuerdo de niveles de servicio: El eslabón perdido hacia el alineamiento total. *ENEFA*, 24.

Carrasco, R. O. (2022). *Colegio Aurora de Chile Ñuñoa*. CMDS Ñuñoa. <http://www.cmdsnunoa.cl>

Carvajal. (2021). *“Derecho a un proyecto de vida”: La nueva Constitución y el fin a la visión paternalista sobre la discapacidad* « *Diario y Radio U Chile*. <https://radio.uchile.cl/2021/03/21/derecho-a-un-proyecto-de-vida-la-nueva-constitucion-y-el-fin-a-la-vision-paternalista-sobre-la-discapacidad/>

Central Fiduciaria. (2017, mayo 30). *Factores históricos y origen de las fundaciones*. Central Fiduciaria. <https://www.centraalfiduciaria.com/blog/factores-historicos-y-origen-de-las-fundaciones/>

Chenhall. (2003). *Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future*.

- Chile Transparente. (2009). *Chile Transparente – La rendición de cuentas aumenta la confianza entre las organizaciones y sus grupos de interés (beneficiarios, donantes, miembros, autoridades, comunidad, entre otros)*. <https://www.chiletransparente.cl/>
- COOPERACIÓN, M. D. P. Y. (1994, enero 14). *LEY-19284 14-ENE-1994 MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN*. Ley Chile - Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30651>
- Cortés, B. (2001). *Trayectoria de las organizaciones de beneficencia en Chile y el devenir de las Fundaciones*. Santiago de Chile: Prohumana Ediciones.
- Cpued. (2022). *Nuestros servicios—FUNDACION CPUED*. <https://www.fundacioncpued.com/nuestros-servicios>
- David. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. DF: Pearson Educación.
- De Viteri, S. (2000). *Obtenido de El Potencial Competitivo de las Empresas*. <http://redaedem.org/articulos/iedee/v06/063071.pdf>
- Descubre.me. (2022). *Programas y Proyectos | Fundación Descubre*. <http://www.descubre.me/cl/programas/>
- Dyson. (2004). *SWOT analysis: It's time for a product recall*. <https://doi.org/152> (2004) 631–640.
- Edudown. (2022). *Edudown*. <https://www.edudown.cl/about.html>
- Exepcionales. (2022). *¿Qué hacemos? – Fundación Excepcionales*. <https://excepcionales.cl/2021/que-hacemos/>
- Farias, A. (2016). *Series docentes*. Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general. Previsión, organización, dirección, coordinación y control*. Herrero hermanos, sucesores S.A.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., y Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Foretica. (2009). *Guía práctica para empresas y stakeholders*. Forética. <https://foretica.org/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral* (Primera Edición). Person Educación de México S.A.
- Galan. (2020, septiembre 1). *Estudio Covid e impacto en ONGs | Hogar de Cristo*. Hogar de Cristo | Conoce el nuevo sitio del Hogar de Cristo ingresando aquí y únete a la Causa! <https://www.hogardecristo.cl/noticias/el-86-de-las-ong-estima-que-recibira-menos-ingresos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, J. (2000). *Planeación Estratégica Aplicada. Como desarrollar un plan que realmente funcione*. McGraw-Hill Internamericana. S.A.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gudynas, E. (1992). *Los multiples verdes del ambientalismo latinoamericano*. Nueva sociedad. 122.
- Guerras, L., y Navas, J. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 5ª edición.
- Guillén, A. (2014). *Planeación Estratégica en Instituciones del Sector Público en América Latina*. TEC Empresarial.
- HACIENDA, M. D. (2009, enero 9). *LEY-20316 09-ENE-2009 MINISTERIO DE HACIENDA*. Ley Chile - Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=284711>
- Harrison, J., y Wicks, A. (2013). Stakeholder Theory, Value and Firm Performance. *ISS 1052-150X*.
- Henke. (1992). *Introduction to nonprofit organization accounting*. (Cuarta edición).
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (7th ed). Thomson/South-Western.
- Hopwood, A. (1973). *An Accounting System and Managerial Behavior*. Lexington Books.
- Huerta, P., Navas, J., y Almodovar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*.
- IDEA. (2020). *Chile aprueba la elaboración de una nueva constitución: Ahora, ¿qué sigue?* | IDEA. <https://www.idea.int/es/news-media/news/es/chile-aprueba-una-nueva-constitucion-ahora-que-sigue>
- Irrazaval, I., Hairel, E., Sokolowski, S., y Salamon, L. (2016). *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro CHILE Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro CHILE*.
- Kaplan, R. S. (1984). The evolution of management accounting. En C. Emmanuel, D. Otley, y K. Merchant (Eds.), *Readings in Accounting for Management Control* (pp. 586-621). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_27
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Grupo Planeta (GBS).
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008b). *The Execution Premium*. Grupo Planeta (GBS).
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000.
- Kasperskaya, Y. (2006). *Essays on Causal Performance Measurement Models*. Universitat Pompeu Fabra.
- Krick, T., Forstater, M., y Monaghan, P. (2006). *El compromiso con los stakeholders manual relaciones con grupos de i...* [Volumen II]. <https://es.slideshare.net/MasBusiness/el-compromiso-con-los-stakeholders-manual-relaciones-con-grupos-de-inters>

- Machado, F. (2010). Fundaciones en Chile Bases para una propuesta de cambio normativo. *file:///C:/Users/sindy/Documents/TESIS/ARTICULOS/Fundaciones_en_Chile_Bases_para_una_prop%20(1)%20Machado.pdf*, 40.
- Macías, M. (2014). *Modelo de Negocio*. http://advenio.es/analiza-tu-posicionamiento-en-el-mercado-la-curva-de_valor-o-de-competencia/
- Maguregui. (2014). *El reto de la gestión de la calidad y sus costes en las entidades no lucrativas: Modelo y aplicación al País Vasco*. ISBN: 978-84-9082-128-2. Tesis Doctoral. UPV/EHU.
- Maldonado, J. (2014). *Control integrado de gestión*.
- Marcel, M. (2020). *La economía chilena frente a la pandemia del COVID-19: Fortalezas, desafíos y riesgos*. 42.
- Medianero, D. (2001). *Metodología de planeamiento estratégico en el sector público. Conceptos esenciales*. <http://www.juancoronel.com/wp-content/uploads/2015/07/Metodologia-de-planeamiento-estrategico-en-el-sector-publico-Daniel-Medianero-Burga.pdf>
- Merchant, K., y Van der Stede, W. (2007). *Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives*. (Second).
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Molina. (2020). Los temas clave que tendrá que debatir la histórica Convención que redactará la nueva Constitución en Chile. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54717647>
- Mostrador, E. (2021, marzo 18). *Banco Central informó que el PIB se contrajo 5,8% el 2020, la peor caída desde 1982*. El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/dia/2021/03/18/banco-central-informo-que-el-pib-se-contrajo-58-el-2020-la-peor-caida-desde-1982/>
- Neriz J, L., Ramis L, F., y Bull T, M. T. (2005). El Proceso de Cascada del Cuadro de Mando Integral en Empresa del Sector Forestal. *Panorama Socioeconómico*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903003>
- NeuronUP. (2021). *NeuronUP, estimulación cognitiva y neurorrehabilitación*. <https://www.neuronup.com/es>
- Niven, P. R. (2003). *Cuadro Mando Integral Paso a Paso*. Ediciones Gestión 2000.
- Niven, P. R. (2012). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies | Wiley Online Books* (Segunda). Wiley. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119197287>
- Núñez, A., y Caprile, A. (2006). Diseño de sistemas de control de gestión: Una propuesta metodológica de alineación. *Revista de Contabilidad y Sistemas*, Vol. II(4), 77.

Osterwalder. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio* (14a Edición). Editorial Planeta Colombiana S.A.

Ouchi, W. G. (1979). *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*. (Vol. 25). Management Science.

Patton, J. M. (1979). *Fund Accounting en Managing principles for nonprofit agencies and organization*.

PNUD. (2016). *Auditoría a la democracia. Más y mejor democracia para un Chile inclusivo*. IV Encuesta Nacional.
[https://books.google.cl/books?id=V5XIDwAAQBAJ&pg=PT183&lpg=PT183&dq=PNUD+\(2016\)](https://books.google.cl/books?id=V5XIDwAAQBAJ&pg=PT183&lpg=PT183&dq=PNUD+(2016)).

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage* (Primera Edición.). New York Free Press.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Trigésima octava). Grupo editorial Patria.

Prahalad, C., y Hamel, G. (1990). The Core Competence of Corporation. En *Harvard Business Review* (Vol. 69, pp. 275-292). https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14

Pwc. (s. f.). Recuperado 23 de abril de 2021, de <https://www.pwc.com/cl/es/Acerca-de-nosotros/Fundacion-PwC-Chile/Brochure-COSC-Fundacion-PwC-Chile.pdf>

Ricart, J. (2009). *Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. 12-15.

Roa. (2021, marzo 22). *La pandemia hizo retroceder el PIB de Chile un 5,8% en 2020—Economistaamerica.cl*. <https://www.economistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/11118711/03/21/La-pandemia-hizo-retroceder-el-PIB-de-Chile-un-58-en-2020-.html>

Robbins, S., y Coukter, M. (2014). *Administración* (12.ª ed.). Pearson Educación.

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Rodriguez, J. (2015). *Las estrategias de las ONG`S ambientales en la comunicación en redes*.

RT en Español. (2018, abril 9). *El país latinoamericano con la mayor tasa de personas con síndrome de Down avanza en su integración*. RT en Español. <https://actualidad.rt.com/actualidad/267935-chile-integracion-sindrome-down>

Rubia, C. (2019, noviembre 6). *Discapacidad y desigualdad en Chile*. La Tercera. <https://www.latercera.com/opinion/noticia/discapacidad-desigualdad-chile/890100/>

Ruiz, R., Guzmán, J., y De la Rosa, J. (2007). *DIRECCION EMPRESARIAL ASISTIDA: Cómo Alinear Estratégicamente su Organización* (Vision Net.).

- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., y Blair, J. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Perspectives, The, 5*, 61-75. <https://doi.org/10.2307/4165008>
- Senadis. (2017). *Catálogo de Tecnologías para la Educación Inclusiva*. file:///C:/Users/sindy/Downloads/Cata%CC%81logo%20Tecnologi%CC%81as%20para%20la%20Educa%CC%81n%20Inclusiva%20(2).pdf
- Senadis. (2020, junio 5). *Servicio Nacional de la Discapacidad*. https://www.senadis.gob.cl/pag/195/1432/ley_n20422
- SII. (2021). *Servicio Impuestos Internos*. <https://homer.sii.cl/>
- Silva, R., Streeter, P., y Tomacic, V. (2017). *Pontificia Universidad Católica de Chile Centro de Políticas Públicas UC Alameda 340. Santiago, Chile* *politicaspUBLICAS.uc.cl*. 210.
- Silverman. (2004). Non Financial Recognition The Most Effective of Rewards? Institute for Employment Studies. *Brighton. UK*.
- Simons, R. (1990). *The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives*. Accounting, organizations and Society.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control System to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, T. (1987). *Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis*. (Vol. 12).
- SOCIAL, M. D. D. (2017, junio 15). *LEY-21015 15-JUN-2017 MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL*. Ley Chile - Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1103997>
- Soldevila, P. (2000). *El control de gestión en las organizaciones no lucrativas: El caso de los colegios de economistas de España*. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/7328/tpsg1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stimulus. (2021). *STIMULUS - Inicio—Stimulus | APP profesional de estimulación cognitiva*. <https://stimuluspro.com>
- Suárez, I., y Fernandez, Z. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa, 5*, 73-92.
- Tapia, M. J. (2020, mayo 10). *Vivir sin donaciones: Fundaciones en la UCI*. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/vivir-sin-donaciones-fundaciones-en-la-uci/2E4FR2TWE5GCPILROJON4CXKO4/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. (18ª). McGraw-Hill.
- Varvasovszky, Z., y Brugha, R. (2000). *A stakeholder analysis*. *Health Policy and Planning*.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Anexos

Anexo 1. Cronograma de reuniones de la etapa 1

Cronograma de reuniones				
	sesiones	Tema	fecha	Colaboradores
Etapa 1	1	Propuesta de elaboración de tesis	28-04-2020	Eduardo Olivera
	2	Análisis de la misión	08-05-2020	Eduardo Olivera
	3	Visión y valores	04-06-2020	Eduardo Olivera
	4	Temas de planeación estratégica (FODA cuantitativo)	10-06-2020	Eduardo Olivera
	5	Encuesta lista FODA Y FODA cuantitativo	22-06-2021	Eduardo Olivera
	6	Propuesta de valor (Curva de valor)	30-06-2021	Eduardo Olivera
Etapa 2	7	Recolección de información de actividades para Modelo de negocio	15-07-2021	Eduardo Olivera
	8	Propuesta de Mapa estratégico	15-08-2021	Eduardo Olivera
	9	Recolección de información para Cuadro de Mando Integral	20-08-2021	Eduardo Olivera
	10	Propuesta de Cuadro de Mando Integral	23-10-2021	Eduardo Olivera
Etapa 3	11	Recolección de información de perfiles de cargo	25-11-2021	Eduardo Olivera
	12	Recolección de información de recompensas	15-12-2021	Eduardo Olivera

Anexo 2. Encuesta de selección relevante de la lista FODA

Estimada Fundación Complementa.

Rellenar esta encuesta servirá para la selección de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes de la lista FODA derivada de los análisis externos e internos.

Marque con una x la puntuación que considere más acorde con la relevancia de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (1: Relevante, 2: Medio relevante y 3: No relevante).

Oportunidades

	1	2	3
O1: Reconocimiento a la diversidad del país en la redacción de una nueva constitución.		X	
O2: Establecimiento de nuevas políticas de gestión eficiente para las organizaciones sin fines de lucro.	X		
O3: Amplia gama de software para las personas con discapacidad.	X		
O4: Uso de las redes sociales para aumentar la visibilidad de la labor de las Fundaciones.		X	
O5: Fomento de conciencia de las ONG´s en temas ambientales.			X
O6: Promulgación de leyes que aumentan la posibilidad de inclusión.	X		
O7: Fomento de donaciones por beneficios tributarios.	X		
O8: Fortalecimiento de alianzas estratégicas con los grupos de apoyo (empleados, empresas aliadas, municipalidades y usuarios) y creación de nuevas alianzas.	X		

Amenazas

	1	2	3
A1: Disminución de las donaciones por la crisis económica.	X		
A2: Reducción de la fuerza laboral en las organizaciones sin fines de lucro.	X		
A3: Concentración de donaciones en organizaciones de mayor prestigio.			X
A4: Discriminación en el trato a la población de los discapacitados.	X		
A5: Barreras que impiden la participación de la población con discapacidad a la educación y el trabajo.	X		

Fortalezas

	1	2	3
F1: Liquidez de la Fundación.	X		
F2: Buena implementación de tecnologías y espacios para la realización de sus actividades.		X	
F3: Experiencia del equipo de trabajo.	X		

F4: Innovación y mejora continua en modelos y planes educativos.		X	
F5: Complementa tiene una buena reputación en el área del síndrome de Down.	X		
F6: Buen proceso de admisión de las familias postulantes.		X	
F7: Personalización y flexibilidad de los programas y actividades de mejora.	X		
F8: Acompañamiento a las familias en cada una de las etapas de desarrollo de los estudiantes.	X		

Debilidades

	1	2	3
D1: Carencia de herramientas de evaluación y planes de desarrollo profesional de los empleados.	X		
D2: Carencia de la estandarización del proceso de evaluación de los programas.	X		
D3: Carencia de herramientas de gestión financiera.	X		
D4: Carencia de marketing.	X		
D5: Mantener y expandir las alianzas con empresas y otras fundaciones	X		

Anexo 3. Encuesta evaluación del servicio Complementa

Programa _____

Estimada Familia Complementa.

Con la finalidad de mejorar el servicio que brinda Complementa, le pedimos que evalúe cada uno de los siguientes aspectos:

I. Grado de satisfacción con la calidad de los programas educativos

Valore de 1 a 7 el grado de satisfacción con la calidad de los programas educativos, siendo 1: pésimo, 2: malo, 3: regular, 4: normal, 5: bueno, 6: muy bueno y 7: excelente.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Los objetivos individuales logrados por su hijo							
2. La experiencia del equipo profesional							
3. Informes enviados por complementa acerca de las visitas de la inclusión de su hijo							
4. Disponibilidad de la tutora para solucionar los problemas o requerimientos de su hijo en el jardín, colegio o trabajo.							
5. Los talleres impartidos favorecen la inclusión y la autonomía de su hijo.							
6. Avance en el proceso de autonomía de su hijo							
7. Actividades extraprogramáticas (día mundial del Síndrome de Down, encuentro Familiar, etc.)							
8. Reuniones generales, charlas y talleres del programa							
9. Comunicaciones e informaciones de Complementa hacia las familias							

Sugerencias o comentarios del servicio brindado

II. Grado de satisfacción con los programas educativos personalizados

Valore de 1 a 7 el grado de satisfacción del servicio, siendo 1: pésimo, 2: malo, 3: regular, 4: normal, 5: bueno, 6: muy bueno y 7: excelente.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Objetivos adaptados a sus necesidades, capacidades y etapas de desarrollo							
2. Contenidos personalizados							

III. Acompañamiento a las familias

Marque con una x la respuesta que considere correcta

	Si	No
1. ¿Conoce la coordinadora de su hijo?		
2. ¿La coordinadora está disponible para atender sus necesidades?		
3. ¿La coordinadora da respuesta de forma oportuna?		
4. ¿Conoce el objetivo eje que se trabajó con su hijo desde el primer semestre?		
5. ¿Está de acuerdo con el sistema de evaluación aplicado con su hijo durante el semestre?		
6. ¿Considera que la tutora tiene un conocimiento integral?		
7. ¿la tutora tiene comunicación fluida con su familia?		
8. ¿las entrevistas con la tutora son significativas para el apoyo de su hijo?		
9. ¿conoce el manual de convivencia del programa?		
10. ¿se reunión con la tutora durante el mes de marzo para la entrega del programa de su hijo?		

Comentarios y sugerencias del programa

Comentarios y sugerencias del equipo de trabajadores

IV. Comité de familias

Marque con una x la respuesta que considere correcta.

	Si	No
1. ¿Sabe que existe un comité de familias?		
2. ¿Tiene conocimiento sobre “los martes de café” que organiza el comité de familias?		
3. ¿tiene conocimiento sobre el trekking para jóvenes que se realiza cada 15 días los sábados?		

V. Net Promoter Score (NPS)

Valora de 0 al 10 la probabilidad que recomiendes los servicios prestados por la Fundación, donde 0 es nada probable y 10 es extremadamente probable.

1. ¿Cuál es la probabilidad de que recomiendes nuestro servicio a un amigo o familiar?

Marque con una x la respuesta que considere correcta.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anexo 4. Encuesta de reconocimiento de las fundaciones que trabajan con personas con Síndrome de Down de Santiago.

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la imagen general que tiene la región metropolitana hacia las Fundaciones que trabajan con personas con síndrome de Down.

1. Al pensar en Fundaciones que trabajan con personas con síndrome de Down, ¿Cuál es la primera que se le viene a la mente?
2. ¿Cuál o cuáles de las siguientes Fundaciones conoce usted, aunque solo haya oído de ellas? (puede señalar más de una alternativa)

___	Fundación Complementa
___	Fundación Cpuede
___	Fundación Exepcionales
___	Fundación Coanil
___	Fundación Descubreme
___	Ninguna

3. Según su opinión personal, ¿Cuál o cuáles de las siguientes Fundaciones diría usted que cumplen con la característica de “entregar Calidad en sus programas educativos”?

Fundación Complementa	Fundación Cpuede	Fundación Exepcionales	Fundación Coanil	Fundación Descubreme

4. Según su opinión personal, ¿Cuál o cuáles de las siguientes Fundaciones diría usted que cumplen con la característica de “entregar programas personalizados”?

Fundación Complementa	Fundación Cpuede	Fundación Exepcionales	Fundación Coanil	Fundación Descubreme

5. Según su opinión personal, ¿Cuál o cuáles de las siguientes Fundaciones diría usted que cumplen con la característica de “acompañamiento a las personas con síndrome de Down”?

Fundación Complementa	Fundación Cpuede	Fundación Exepcionales	Fundación Coanil	Fundación Descubreme

6. Si usted ha visto, escuchado o leído publicidad en el último tiempo de las siguientes Fundaciones, marque en qué lugar fue apreciada dicha publicidad.

	Fundación Complementa	Fundación Cpuede	Fundación Exepcionales	Fundación Coanil	Fundación Descubreme

Televisión					
Radio					
Redes sociales					
Folletos					
Diarios					
Exposiciones o eventos					

Anexo 5. Encuesta de Cultura y Clima Organizacional Complementa

1. Antecedentes personales

1.1. Sexo

Masculino _____ Femenino _____

1.2. Rango de edades

Menos de 30 años _____

Entre 31 y 40 años _____

Entre 41 y 50 años _____

Entre 51 y 60 años _____

Mas de 60 años _____

1.3. Cuantos años lleva trabajando en el establecimiento _____

2. Cultura Positiva para el aprendizaje

En la siguiente sección se encontrarán varias afirmaciones con referencia a la cultura de la Fundación, en la que tendrán 4 alternativas de respuesta, donde 1: Desacuerdo, 2: Relativamente en desacuerdo, 3: Relativamente de acuerdo y 4: De acuerdo. A continuación, maque con un x la alternativa que mejor se acerca a su opinión.

Items	Desacuerdo (1)	Relativamente en desacuerdo (2)	Relativamente de acuerdo (3)	De acuerdo (4)
2.1. Existen valores claros en la Institución				
2.2. Ignorar los valores te ocasionará problemas				
2.3. Los grupos de la institución cooperan para realizar cambios				
2.4. Cada integrante tiene un impacto positivo en el grupo				
2.5. Se fomenta la cooperación entre los miembros				
2.6. Las creencias y valores generan motivación para los miembros de Complementa				
2.7. Los miembros de Complementa están comprometidos con la enseñanza de los niños y jóvenes				

2.8. Las creencias y valores favorecen el Desarrollo de los niños y jóvenes				
---	--	--	--	--

3. Clima Laboral

En la siguiente sección se encontrarán varias afirmaciones con referencia a la cultura de la Fundación, en la que tendrán 4 alternativas de respuesta, donde 1: Desacuerdo, 2: Relativamente en desacuerdo, 3: Relativamente de acuerdo y 4: De acuerdo. A continuación, maque con un x la alternativa que mejor se acerca a su opinión.

Items	Desacuerdo (1)	Relativamente en desacuerdo (2)	Relativamente de acuerdo (3)	De acuerdo (4)
3.1. El equipo directivo promueve un buen ambiente laboral				
3.2. En situaciones de logros en la organización, tiene la sensación de orgullo				
3.3. Se siente motivado por la misión de la organización				
3.4. Los procedimientos (plazos, conductos regulares, etc) son respetados por todos los empleados				
3.5. Las capacidades de los empleados son vistas como una importante ventaja competitiva de la organización				
3.6. Se siente orgulloso de trabajar en Complementa				
3.7. Está dispuesto a esforzarse más si es necesario por la Fundación				
3.8. La infraestructura de la Fundación ayuda a tener un buen ambiente laboral				
3.9. Recibe retroalimentaciones claras por parte de sus jefes				