



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

**ANÁLISIS Y REDISEÑO ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN SIN  
FINES DE LUCRO.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**NICOLÁS SALOMÓN DIBAN AWAD**

**PROFESOR GUÍA:  
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN  
SERGIO CELIS GUZMÁN**

**SANTIAGO DE CHILE  
ENERO 2009**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: NICOLAS DIBAN AWAD  
FECHA: 23/01/09  
PROF. GUIA: SR. JUAN PABLO ZANLUNGO

## **ANÁLISIS Y REDISEÑO ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO**

El presente Trabajo de Título tiene como objetivo general mostrar el trabajo de análisis y rediseño estratégico en una organización sin fines de lucro (OSFL). Estas organizaciones están teniendo un papel cada vez más activo sirviendo a las necesidades humanas alrededor del Mundo, Latinoamérica y en particular Chile.

Construyendo Mis Sueños (CMS) es una OSFL que se dedica al desarrollo y potenciamiento de empresarios y emprendedores de microempresas. Esta organización ha crecido considerablemente, desde su inicio el año 2002 en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile (FCFM). Como consecuencia, la directiva de CMS determinó como una prioridad para el año 2008 el desarrollo de una estrategia acorde con el crecimiento deseado.

Para el desarrollo de la estrategia, se comienza por la definición de una OSFL y cuáles son las variables relevantes involucradas en su gestión estratégica. A continuación, se realiza una redefinición del propósito, aspiraciones y valores de la organización y se construye una visión de futuro. Para conocer la situación actual de la organización, se realiza un análisis interno y externo. Para el análisis externo se analiza el macro-entorno y micro-entorno de la organización. El análisis interno es realizado con un estudio sobre los recursos de la organización y su interacción. A partir de estos dos análisis se construye la situación actual de la organización, plasmada en un Análisis FODA. Por último, se utiliza el análisis de la situación actual como base de la planeación estratégica lo cual deriva en planes de acción con responsables, indicadores y plazos.

Considerando el proceso analítico anterior, se define la estrategia general a seguir que consiste en formar y consolidar un equipo comprometido, basado en un crecimiento orgánico, potenciando la red de valor de la organización, con el fin de aumentar el impacto de la organización y ser conocidos a nivel de país.

Cabe destacar que CMS está bien encaminada y posee las principales habilidades, recursos y capacidades que se necesitan para la implementación de esta estrategia, aunque de todas formas se requiere un alto compromiso y motivación por parte de la organización.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. <i>OBJETIVO GENERAL</i>	3
1.3.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	3
1.4. ALCANCES	3
1.5. METODOLOGÍA	3
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>6</b>
2.1. ORGANIZACIÓN O SISTEMA SOCIAL	6
2.2. ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO	6
2.3. ESTRATEGIA	8
2.4. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS	11
2.4.1. <i>EL CONCEPTO DEL ERIZO</i>	11
2.4.2. <i>OBJETIVOS</i>	12
2.4.3. <i>VISIÓN</i>	13
2.4.4. <i>ANÁLISIS PEST</i>	14
2.4.5. <i>CAPACITY ASSESSMENT GRID</i>	15
2.4.6. <i>ANÁLISIS FODA</i>	17
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>18</b>
3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	18
3.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN	20
3.3. PRINCIPALES SERVICIOS	23
3.4. MISIÓN Y VISIÓN 2008	23
3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
<b>4. CONSTRUCCIÓN DE FUTURO, PROPÓSITO Y VALORES</b>	<b>25</b>
4.1. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DEL ERIZO	26
4.2. VISIÓN	27
4.2.1. <i>IDEOLOGÍA ESENCIAL</i>	27
4.2.2. <i>FUTURO IMAGINADO</i>	27
4.3. OBJETIVOS GENERALES	28
<b>5. ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>28</b>
5.1. MACROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	28
5.1.1. <i>POLÍTICO</i>	28
5.1.2. <i>ECONÓMICO</i>	30
5.1.3. <i>SOCIAL</i>	35
5.1.4. <i>TECNOLÓGICO</i>	40
5.2. MICROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	42
5.2.1. <i>LA MICROEMPRESA EN CHILE</i>	43
5.2.2. <i>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</i>	45
5.2.3. <i>ORGANIZACIONES RELACIONADAS A LA MICROEMPRESA</i>	47
5.2.4. <i>OTROS GRUPOS DE INTERÉS</i>	48
<b>6. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>48</b>
6.1. ETAPA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	48
6.2. RED DE VALOR DE CMS	49
6.2.1. <i>ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE</i>	50
6.2.2. <i>BENEFICIADOS DE CMS</i>	50
6.2.3. <i>ALUMNOS DE LA FCFM</i>	54

6.2.4. CLIENTES	55
6.2.5. ALIADOS	55
6.3. CAPACITY ASSESSMENT GRID	56
6.4. ASPECTOS CULTURALES DE LOS MIEMBROS DE CMS	62
<b>7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>65</b>
7.1. FORTALEZAS	65
7.2. DEBILIDADES	66
7.3. OPORTUNIDADES	68
7.4. AMENAZAS	69
<b>8. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>71</b>
8.1. PROGRAMA ESTRATÉGICO	71
8.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 2009	81
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>83</b>
<b>11. SIGLAS</b>	<b>85</b>
<b>12. ANEXOS</b>	<b>A</b>
ANEXO A. ORGANIGRAMA RE-ESTRUCTURACIÓN DE CMS	A
ANEXO B. ADAPTACIÓN DEL EJERCICIO DE “MISIÓN A MARTE”	B
ANEXO C. EQUIPOS ESTRATÉGICOS	C
ANEXO D. EJERCICIO MISIÓN = VERBO + BENEFICIADO	D
ANEXO E. RESULTADO MISIÓN = VERBO + BENEFICIADO	E
ANEXO F. EJERCICIO, 5 ¿POR QUÉ?	F
ANEXO G. PREGUNTAS Y DESCRIPCIÓN SEMINARIO I	G
ANEXO H. DOCUMENTO SEMINARIO II	H
ANEXO I. DOCUMENTO SEMINARIO III	L
ANEXO J. PRINCIPALES CONTENIDOS DEL PROYECTO QUE MODIFICA LA LEY N° 19.885	O
ANEXO K. PROCEDIMIENTO PARA REALIZACIÓN DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	Q
ANEXO L. PROCEDIMIENTO PARA REALIZACIÓN DE ENCUESTA A ALUMNOS DE LA FCFM	V
ANEXO M. TRADUCCIÓN Y ADAPTACIÓN DE <i>CAPACITY ASSESSMENT GRID</i>	Y
ANEXO N. CUESTIONARIO MIEMBROS DEL EQUIPO	TT

# ÍNDICE DE TABLA, FIGURAS Y GRÁFICOS

## TABLAS

Tabla 2-1: Clasificación Internacional de Entidades no Lucrativas	8
Tabla 2-2: Ejemplo de un elemento de un <i>Capacity Assessment Grid</i>	17
Tabla 3-3: Principales hitos históricos de CMS	21
Tabla 5-4: Principales diferencias entre una Corporación y una Fundación	29
Tabla 5-5: Fuente de ingresos de las OSFL	32
Tabla 5-6: 37 países del estudio	33
Tabla 5-7: Participación en OSFL por sexo y edad	36
Tabla 5-8: Participación en actividades de voluntariado por ciudad	36
Tabla 5-9: Principales razones para no participar en actividades de voluntariado	37
Tabla 5-10: Tipo de relación por sexo, edad y grupo socioeconómico, en los últimos 12 meses	38
Tabla 5-11: Frecuencia de realización de actividades de voluntariado	39
Tabla 5-12: Principales Instituciones donde se realizan actividades de voluntariado	39
Tabla 5-13: Distribución sectorial de microempresas formales	44
Tabla 6-14: Etapas de desarrollo en OSFL	49
Tabla 6-15: Comité evaluador de capacidades	56
Tabla 6-16: Promedio de horas de trabajo dedicadas y deseadas	63
Tabla 6-17: Continuidad o cambio de actividad	64

## FIGURAS

Figura 1-1: Metodología del Trabajo de Titulo	4
Figura 2-2: El concepto del Erizo	12
Figura 2-3: Articular la Visión	13
Figura 2-4: Ejemplo de factores en una planilla PEST	15
Figura 2-5: Los siete elementos esenciales de capacidades en OSFL	16
Figura 2-6: Ejemplo de factores en OSFL en un Análisis FODA	18
Figura 3-7: Modelo de funcionamiento de CMS	19
Figura 3-8: Evolución de CMS	22
Figura 3-9: Organigrama general de CMS 2008	24
Figura 5-10: Cuadrantes de distribución de ingresos en OSFL	34
Figura 5-11: Mapa del sector microempresarial	43
Figura 6-12: Mapa de redes actuales de CMS	49
Figura 8-13: Organigrama general de CMS 2009	81

## GRÁFICOS

Gráfico 5-1: Expectativas de crecimiento mundial	31
Gráfico 5-2: Voluntariado como porcentaje del empleo total en OSFL	35
Gráfico 5-3: Motivaciones para participar en actividades voluntarias	37
Gráfico 5-4: Opinión sobre el trabajo voluntario	40
Gráfico 5-5: Acceso de microempresas formales a tecnologías	41
Gráfico 5-6: Uso de tecnologías en microempresas formales	42
Gráfico 5-7: Distribución de los ocupados por tramos de ingresos	45
Gráfico 6-8: Evaluación general de CMS y otros programas relacionados	51
Gráfico 6-9: Declaración del principal aprendizaje obtenido	52
Gráfico 6-10: Declaración de otros aprendizajes obtenidos	53
Gráfico 6-11: Situación de formalización de las microempresas	53
Gráfico 6-12: Prácticas contables en las microempresas	54
Gráfico 6-13: Respuestas de alumnos de FCFM sobre CMS	55
Gráfico 6-14: Personas del equipo por rango de Unidades Docentes	63
Gráfico 6-15: Nivel de satisfacción respecto al trabajo propio	64
Gráfico 6-16: Calificación del ambiente y relaciones al interior de la organización	65

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. ANTECEDENTES GENERALES

Los cambios ocurridos alrededor del Mundo en las últimas décadas han derivado en el surgimiento de organizaciones sin fines de lucro (OSFL) con un papel cada vez más activo sirviendo a las necesidades humanas. En opinión de Lester M. Salamon “et al” (1999), la atención que han obtenido ha generado un crecimiento en su número y escala, contribuyendo a la economía y vida social de las naciones. Sin incluir a las congregaciones religiosas, las OSFL en 22 países<sup>1</sup> representan una industria de 1.1 trillones de dólares que emplea a 19 millones de personas a tiempo completo.

El Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (2004) señala que en particular en América Latina las OSFL son un medio para atenuar los efectos de la pobreza, tener una sociedad civil con mayor participación en las decisiones del país y una democracia más establecida. Actualmente, una parte importante de las políticas públicas sociales son llevadas adelante por OSFL, en conjunto con el Estado.

De acuerdo a la consultora FOCUS y al Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins (2006), en Chile existen cerca de 107 mil OSFL y representan el 1,5 % del PIB (1400 millones de dólares). En esa cifra se incluyen juntas de vecinos, clubes de futbol, universidades, organizaciones religiosas, etc. De las 107 mil OSFL, dos tercios están dedicadas al área de servicios, en particular a educación, salud, servicios sociales y desarrollo comunitario. El principal financista de las OSFL es el Gobierno, alcanzando un 45% del aporte total, explicado principalmente por la gran cantidad de OSFL dedicadas a la educación y desarrollo comunitario. Un 36% de los ingresos proviene de las actividades propias de la organización y el 18% restante de la sociedad civil. Pese a esto, un 7% de la sociedad civil adulta aporta con tiempo al trabajo voluntario, lo cual equivale a 143 mil empleos de tiempo completo. El 2004, 160 mil personas recibían remuneración por empleos en OSFL, lo cual representa el 2,6% de la población económicamente activa.

A diferencia de las empresas comerciales, las OSFL compiten directamente con todos los otros actores para captar recursos. En el sector de las OSFL existe un grupo de organizaciones que es más recordado por la sociedad: El Hogar de Cristo (44%), la Cruz Roja Chilena (35%), Damas de colores (20%), Juntas de Vecinos (6%), Scouts (6%) y COANIL (5%).<sup>2</sup>

Para la puesta en marcha de la nueva Ley de Donaciones con Fines Sociales y su Fondo Mixto de Apoyo Social, el gobierno, consideró necesaria una reunión con las siguientes instituciones para comprometer su inscripción en el Registro de Donatarios; Caritas Chile, Coanil, Cruz Roja, Hogar de Cristo, Fundación Las Rosas, Fundación

---

<sup>1</sup> Alemania, Argentina, Austria, Australia, Bélgica, Brasil, Colombia, Eslovaquia, España, Estados Unidos de América, Finlandia, Francia, Holanda, Hungría, Irlanda, Israel, Japón, México, Perú, Reino Unido, República Checa, Rumania.

<sup>2</sup> FLACSO-MORI-CERC. 2004. Investigación sobre la conversación social y opinión pública acerca del voluntariado en Chile.

Prohumana, Coaniquem, Corporación Simón de Cirene, la Fundación Un Techo para Chile y la Asociación de Guías y Scouts de Chile.<sup>3</sup>

Entre las principales organizaciones dedicadas al desarrollo de empresarios y emprendedores de microempresa destacan: La Corporación Simón de Cirene, Capsocial, la Fundación Trabajo para un Hermano y la OSFL Acción Emprendedora. Cabe destacar que diversas Facultades de Ingeniería y Economía han comenzado a organizar proyectos relacionados al desarrollo del sector microempresarial.

Existen diversos organismos de Gobierno que están relacionados en forma directa e indirecta a la microempresa, entre los que se encuentran: el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el programa Chile Emprende.

Construyendo Mis Sueños (CMS) es un programa de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile (FCFM) que se dedica principalmente al desarrollo de empresarios y emprendedores del sector de la microempresa. CMS tiene planes de crecer de manera considerable para generar un impacto mayor en la sociedad. Es por esto, que la directiva de CMS determino como una prioridad para el año 2009 el desarrollo de una estrategia acorde con el crecimiento deseado.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Un diagnóstico realizado por Javier I. de la Maza (2007) determinó que CMS tiene altos estándares de calidad en los procesos y metodologías de los proyectos de capacitación, su actual pilar de funcionamiento. Por otro lado, determinó que como consecuencia de la falta de tiempo de los estudiantes y el hecho de considerarlo un trabajo voluntario ha generado falta de profesionalismo, desorden y confusión en los cargos ejecutivos. Además, precisó que existe una falta de recursos humanos y financieros. Debido a estos problemas, este año se reestructuró creando una orgánica formal (ver ANEXO A) con prácticas y estándares de trabajo y comunicación.

Una evaluación interna realizada el año 2008 por la organización y una evaluación que surgió como parte de este trabajo, determinaron que no existe una misión compartida por la organización. Si bien en CMS existe prácticamente un consenso sobre los beneficiarios, empresarios y emprendedores de microempresas, no existe un consenso sobre el verbo o beneficio. Las mismas evaluaciones determinaron que no existe una idea clara de lo que se espera para la organización en años venideros. Asimismo, la directiva plantea que el actual nivel de crecimiento, proyecciones y logros de la organización estaban generando procesos y problemas nuevos.

---

<sup>3</sup> Sitio web: <http://www.mideplan.cl/final/serplacnot.php?regid=3&idnot=960>. Octubre de 2008.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis y rediseño estratégico de una organización sin fines de lucro.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Consensuar y documentar una visión de futuro y una clarificación del propósito esencial a partir de las aspiraciones de la organización.
- Analizar la situación actual de la organización por medio de un estudio del ambiente externo e interno de la organización.
- Diseñar una estrategia organizacional que permita evaluar en qué medida se cumplen los objetivos generales.

## **1.4. ALCANCES**

El alcance de este Trabajo de Título contempla la documentación sobre el rediseño estratégico de la organización sin fines de lucro; Construyendo Mis Sueños. Esto incluye una documentación sobre la investigación de qué se entiende por una OSFL y como son las estrategias en este tipo de organizaciones.

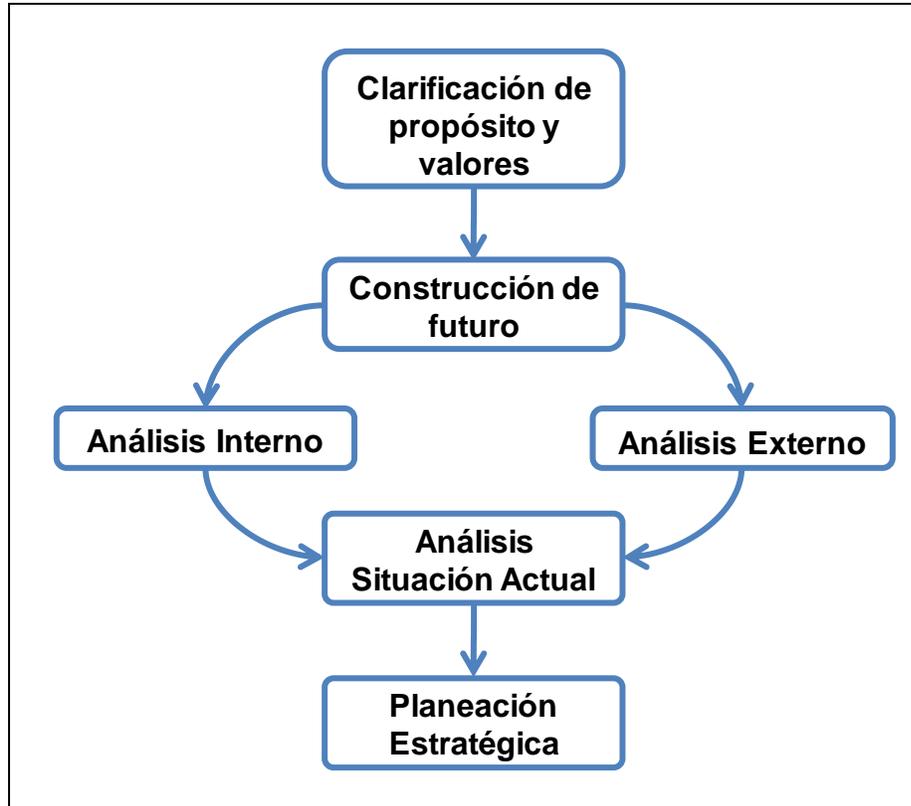
El desarrollo de este Trabajo de Título generará los siguientes documentos, los cuales son la base de este trabajo:

- Definiciones del propósito de la organización.
- Definiciones de la visión de futuro de la organización.
- Informe de análisis interno y externo de la organización.
- Definición de un plan estratégico.

## **1.5. METODOLOGÍA**

El trabajo consiste en el análisis y rediseño estratégico una organización sin fines de lucro. La metodología utilizada está basada en el paper *What is nonprofit Strategy?* de Robert M. Sheehan. Esta se divide en las siguientes fases que son la base de este trabajo (ver Figura 1-1). Para este proceso se comienza con la constitución de los equipos de trabajo estratégico. Se comienza con la adaptación del ejercicio de la “Misión a Marte” (ver ANEXO B) para determinar el equipo que participará en el proceso estratégico. Esto se realiza entrevistando con respuesta voluntaria a todos los integrantes de la organización con más de 1 año de participación activa, sobre quien debiera participar en este proceso.

**Figura 1-1: Metodología del Trabajo de Título**



Fuente: Elaboración propia.

## **RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN GENERAL**

Esta etapa comienza con un estudio de las características que definen a una OSFL y los conceptos relacionados a estrategias en estas organizaciones. A continuación, se reconstruyen aspectos relevantes de la historia de CMS a partir de documentos históricos y se fusionan con información actual para entender a la organización y su relación con los distintos organismos de la sociedad.

## **CLARIFICACIÓN DE PROPÓSITO Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

A partir de la formación de los equipos se realizan dos seminarios, con preguntas personales y dinámicas grupales, para esclarecer el propósito fundamental de la organización o misión, sus valores y que la hace diferente. Esta información es complementada con información histórica, expuesta y discutida en un seminario para ser finalmente conceptualizada en el Concepto del Erizo de Jim Collins.

## **CONSTRUCCIÓN DE FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN**

Utilizando la misma metodología anterior se utiliza el concepto de visión de Jim Collins y Jerry Porras, quienes plantean que la visión es un equilibrio entre lo que se quiere conservar y lo que se quiere cambiar. Los resultados sobre la etapa de clarificación del

propósito y valores, y el levantamiento de información sobre el futuro de la organización son presentados a los equipos estratégicos en un seminario con lo que se definen objetivos organizacionales generales y una visión, además de objetivos a un plazo de cinco y quince años.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo o del entorno de la organización, busca conocer la situación de la organización frente a las fuerzas que están fuera de ésta. Para esto se analiza el entorno de la organización, dividido en un macro y micro entorno. El macroentorno incluye todos los factores externos que son comunes para todas las organizaciones en una misma industria, pero no provienen de la industria misma. Este entorno es examinado mediante un Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (Análisis PEST). El microentorno incluye todos los factores que afectan a la organización como consecuencia de su interacción con otras organizaciones de la industria donde se desenvuelve o pretende desenvolverse.

## **ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno es abordado con un estudio sobre los recursos y capacidades de la organización y su interacción. Para evaluar estos recursos y capacidades se utiliza la herramienta *Capacity Assessment Grid*<sup>4</sup>. Además, para que la estrategia sea acorde a la organización se realiza un diagnóstico a la cultura de la organización. Para esto se diseñarán cuestionarios a los miembros de la organización. Esto se complementará con observaciones presenciales y análisis de documentos de la organización.

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

A partir de los análisis externos e internos de la organización, se desarrolla un análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA). El análisis de la situación actual es una mirada desde lo que la organización podría hacer y lo que puede hacer. A partir de la confección de la situación actual de la organización emergen las distintas alternativas estratégicas.

## **PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Este proceso consiste en desarrollar planes estratégicos a partir de los objetivos definidos por la organización. Los planes son alineados con el análisis de la situación actual, relacionando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. A partir de esto, no solo emergen estrategias, sino además actividades, tácticas y políticas que pueden beneficiar considerablemente a la organización.

---

<sup>4</sup> Matriz de evaluación de capacidad, desarrollada por la consultora McKinsey & Co.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

Para poder comprender de manera íntegra la estrategia de una organización sin fines de lucro, es necesario exponer cuales serán los conceptos básicos a utilizar en el presente trabajo de título.

### **2.1. ORGANIZACIÓN O SISTEMA SOCIAL**

Humberto Maturana y Francisco Varela<sup>5</sup> explican, que las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente. El determinismo estructural explica que las perturbaciones del medio no tienen la información contenida sobre el efecto que tiene en el sistema, sino que es la estructura del sistema la que determina el efecto. El determinismo estructural no significa que las estructuras son estáticas, sino por el contrario, se encuentran en un cambio constante. Por tanto, los ambientes solo gatillan cambios de estado en la estructura del sistema en observación.

Un sistema social, al igual que un sistema, está constituido por un conjunto de elementos que interactúan entre sí y sus relaciones, y los resultados de esas relaciones, son consecuencia de las relaciones mismas. Cuando organismos con sistema nervioso adquieren un carácter repetido de interacciones, produciendo un acoplamiento estructural donde no se pierde la individualidad de estos, se tiene un sistema social. Estos acoplamientos son producidos como consecuencia de la interacción con el medio, teniendo como consecuencia conductas de carácter comunicativo.

### **2.2. ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO**

Las organizaciones sin fines de lucro deben ser definidas por lo que no son o no tienen por finalidad, debido a la amplia gama de actividades que realizan. Este sector es además conocido como: "Sector Voluntario", "La Sociedad Civil", "Sector No Gubernamental", "El Tercer Sector" o de "De Empresas Sociales".

De acuerdo a las Naciones Unidas (2003), "Las instituciones sin fines de lucro son entidades sociales o legales creadas con el propósito de producir bienes y servicios cuyos estatus no les permitan ser una fuente de ingresos, ganancias o algún otro tipo de lucro financiero por las unidades que las establecen, controlan o financian. En la práctica, sus actividades productivas están restringidas a generar excedentes o déficits, pero ningún excedente que obtengan puede ser apropiado por otra unidad institucional."<sup>6</sup>

Los autores Lester M. Salamon y Helmut K. Anheier (1997) utilizan cinco características que debe poseer una organización para pertenecer a este grupo:

---

<sup>5</sup> MATURANA, H. y VARELA, F. 2005. El Árbol del Conocimiento.

<sup>6</sup> UNITED NATIONS. 2003. Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts.

1. Deben poseer una organización, es decir una estructura y presencia institucional (esto no quiere decir que el status legal sea necesario). En Chile, este es el caso de algunos grupos artísticos y culturales, centros de alumnos, federaciones de estudiantes, comités de vecinos, clubes deportivos y otros. Además debe perseguir objetivos que no estén acotados por tiempo, es decir quedan fuera organizaciones que una vez que cumplen su objetivo o obtienen el beneficio dejan de existir.
2. Deben ser de carácter privado, es decir estar separadas institucionalmente del Estado o de poderes públicos. Esto no descarta recibir recursos públicos, ya sea en forma de ingresos o con participación de funcionarios. En Chile, un caso complejo son las universidades, donde se distinguen dos categorías: las universidades tradicionales y no tradicionales, de las cuales solo las últimas son consideradas OSFL ya que su operatoria aparece más como un ente estatal y no privado.
3. No pueden distribuir utilidades entre sus miembros y/o dueños. Esto implica que la acumulación de excedentes en un periodo determinado debe ser utilizado para los fines de la organización. En Chile, existen casos como asociaciones indígenas que cuentan con una ley especial que les permite realizar actividades productivas en beneficio de sus miembros. Otro caso es el de las mutuales, que pese a no tener fines de lucro, no tienen como fin servir a terceros, sino bienestar a los trabajadores de las empresas afiliadas. Por último, está el caso de las universidades no tradicionales que por ley deben constituirse como corporaciones privadas sin fines de lucro. Pese a esto, en muchos casos estas instituciones están ligadas a sociedades de inversión o inmobiliarias que sí generan lucro por estas prestaciones.
4. Deben ser autónomas, es decir deben controlar sus propias actividades, gestiones y operaciones. En Chile, existen muchas organizaciones de la sociedad civil que no son completamente independientes, ya que de alguna forma tienen relación con organismos gubernamentales o empresas, como es el caso de algunas universidades o corporaciones municipales.
5. La contribución o membresía de tiempo o dinero debe ser voluntaria. Esto no quiere decir que la organización no cuente con personas que reciban remuneraciones por su trabajo. Tampoco es necesario que la organización cuente con voluntarios, solamente que la participación en esta no sea obligatorio o esté estipulado por ley.

Las OSFL son clasificadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) según el *International Classification of Nonprofit Organizations (ICNP)*, el cual consiste en doce categorías de organizaciones referidas a la actividad principal que realizan o campo de trabajo en que se desenvuelven:

Asimismo, estas 12 categorías se subdividen en 24 sub-categorías. Esta clasificación desarrollada por la Universidad Johns Hopkins es la más utilizada en estudios relacionados a las OSFL (ver Tabla 2-1).

**Tabla 2-1: Clasificación Internacional de Entidades no Lucrativas**

<b>Principales Grupos y Subgrupos</b>	
<b>1. Cultura y Recreación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Cultura y arte.</li> <li>· Deportes.</li> <li>· Otras actividades recreativas.</li> </ul>	<b>7. Defensa de derechos, asesoramiento legal y política:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Derechos civiles y asesoramiento legal.</li> <li>· Derecho y Servicios jurídicos.</li> <li>· Organizaciones políticas.</li> </ul>
<b>2. Educación e investigación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Educación básica y media.</li> <li>· Educación superior.</li> <li>· Otra educación.</li> <li>· Investigación.</li> </ul>	<b>8. Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Intermediarios filantrópicos</li> <li>· Promoción del voluntariado</li> </ul>
<b>3. Salud:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Hospitales y rehabilitación.</li> <li>· Residencias de la tercera edad.</li> <li>· Salud mental y servicios de urgencia psiquiátricos.</li> <li>· Otros servicios de salud.</li> </ul>	<b>9. Organizaciones Internacionales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Actividades Internacionales.</li> </ul>
<b>4. Servicios sociales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Servicios sociales.</li> <li>· Emergencias y ayuda.</li> <li>· Ayuda y mantenimiento de rentas.</li> </ul>	<b>10. Religión.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Asociaciones y congregaciones religiosas</li> </ul>
<b>5. Medio Ambiente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Medio Ambiente.</li> <li>· Protección de los Animales.</li> </ul>	<b>11. Asociaciones de empresarios, profesionales y empleados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Asociaciones de empresarios.</li> <li>· Asociaciones de profesionales.</li> <li>· Asociaciones de empleados (sindicatos).</li> </ul>
<b>6. Desarrollo social y vivienda:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollo económico, social y comunitario.</li> <li>· Vivienda.</li> <li>· Empleo y formación.</li> </ul>	<b>12. No clasificados en otra categoría</b>

Fuente: FOCUS y JOHNS HOPKINS UNIVERSITY-CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES. 2006. Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro en Chile.

## **2.3. ESTRATEGIA**

La palabra estrategia, según el diccionario de la Real Academia Española, viene del griego y significa el arte de dirigir las operaciones militares. Debido a que la literatura se ha enfocado en empresas comerciales la estrategia se asocia a “sobrepasar” a un enemigo.

De acuerdo a Robert M. Sheehan (2005) en una OSFL una estrategia es un grupo coherente de ideas generales que explican como la organización va a alcanzar su

visión, sus objetivos y como va a llevar a cabo su misión en los años venideros. La estrategia explica como operarán y se interrelacionarán las áreas críticas de la organización. La estrategia es generada por el compromiso de la organización por cumplir su misión.

Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand (1998) entregan una completa descripción sobre las diez principales escuelas de pensamiento estratégico, con todas sus contribuciones y limitaciones. Además capturan la visión principal de cada una de estas y las agrupa en tres según sus intereses e inquietudes.

Las primeras escuelas son *Prescriptivas* en naturaleza, por tanto su principal preocupación es como se deberían formular las estrategias. Estas tres escuelas son:

- La Escuela de Diseño, donde la formación estratégica es un proceso de concepción, es decir de pensamiento consciente. El proceso busca ser un ajuste entre lo externo y lo interno, lo cual dio paso a la creación del Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). La formación estratégica es concebida como un proceso simple e informal como una perspectiva del Director Ejecutivo.
- La Escuela de Planeación, donde la formación estratégica es un proceso de planeación formal guiada por un grupo exclusivo de planificadores con acceso directo al Director Ejecutivo. Esta escuela tiene una visión mecanicista del mundo donde el plan estratégico debe ser seguido al pie de la letra, lo cual derivó en la herramienta de Análisis por Escenarios.
- La Escuela de Posicionamiento, donde la formación estratégica es un proceso analítico donde las estrategias son genéricas 100% dependientes de datos cuantitativos para obtener una posición en un mercado. Esta escuela se basa en pensadores como Sun Tzu y en la estrategia competitiva de Michael Porter entre otros. Además, utiliza las herramientas de Teoría de Juegos y la Matriz de Crecimiento-Participación de el Boston Consulting Group.

El segundo grupo de escuelas son *Descriptivas* en naturaleza, por ende se preocupa de entender cómo se genera el proceso de de formación estratégica. Las 6 escuelas de este grupo son:

- La Escuela de Emprendimiento, donde la formación estratégica es un proceso visionario, el cual es semiconsciente y basado en la intuición del líder.
- La Escuela Cognitiva, donde la formación estratégica es un proceso mental o cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega. En este proceso las estrategias surgen como perspectivas en forma de conceptos o esquemas, que pasa por filtros o modelos mentales, en la cabeza del estratega.
- La Escuela de Aprendizaje, donde la formación estratégica es un proceso emergente o de aprendizaje en el tiempo donde no hay separación entre

formulación e implementación. El líder de la organización es concebido como el director del proceso de aprendizaje estratégico, por lo que la estrategia surge como un patrón reconocible de acciones pasadas para después pasar a ser una perspectiva. Esta escuela se basa en las teorías de aprendizaje organizativo entre los cuales destacan; Nonaka y Takeuchi, y Peter Senge.

- La Escuela de Poder, donde la formación estratégica es un proceso de negociación entre individuos, grupos y/o coaliciones en conflicto. El "micro" poder se ocupa de los juegos políticos internos y el "macro" poder de los que juega la organización y su entorno. Las "redes", la "estrategia colectiva", los "joint ventures" y "alianzas estratégicas" se incorporaron al nuevo vocabulario estratégico.
- La Escuela Cultural, donde la formación estratégica es un proceso colectivo o de interacción social, basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de la organización. La cultura alienta la perpetuación de la estrategia existente, y aunque en casos promueve cambios, estos son principalmente de posición y no de perspectiva.
- La Escuela de Entorno (o Ambiental), donde la formación estratégica es un proceso reactivo de las organizaciones frente a un entorno al que se deben adaptar. Se define entorno entonces como todas las fuerzas que no son parte de la organización. El liderazgo se transforma en un elemento pasivo cuya función es estudiar el entorno para adaptar la organización a este.

Se dice que la última escuela es *Integrativa* en naturaleza ya que su mensaje principal es utilizar todas las escuelas anteriores en su debido lugar y a su debido tiempo.

- La Escuela de Configuración concibe la formación estratégica es un proceso de transformación o de "saltar" de una configuración a otra. Así, el líder debe sostener la estabilidad de una configuración modelo y a la vez detectar e implementar una transformación cuando sea necesario. Estos "saltos" generalmente describen el ciclo de vida de las organizaciones.

Estas clasificaciones son utilizadas por los autores para un entendimiento más simple del proceso estratégico. Asimismo, destacan que una estrategia es una combinación de elementos de estas escuelas y las diferentes estrategias son el resultado de los distintos equilibrios entre estas estrategias, determinados consciente o inconscientemente por los estrategas.

De acuerdo a Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, y Robert E. Hoskisson (2004) una estrategia es "un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva".

A partir de la definición anterior, proponen que toda empresa que formula adecuadamente su estrategia y la aplica de forma exitosa obtiene incorporar información estratégica de dos focos:

- El primero es el ambiente externo de la organización, el cual se utiliza para establecer las influencias y limitaciones que impone en la organización. Se considera que las organizaciones actúan en industrias con características determinadas, con recursos de similar importancia y movilidad, donde los estrategias actúan en pro de los mejores intereses de la organización.
- El segundo es el ambiente interno de la organización, el cual se utiliza para establecer los recursos y capacidades que posee la organización. Estos elementos son la principal explicación de las diferencias en organizaciones en una misma industria.

A partir de esta información se elaboran las estrategias a partir de las medidas estratégicas, categorizadas por los actores en seis:

- Estrategias de los negocios.
- Rivalidad de los competidores y dinámica de la competencia.
- Estrategias de las corporaciones.
- Estrategia de adquisiciones y reestructuraciones.
- Estrategias internacionales.
- Estrategia de cooperación.

## **2.4. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS**

### **2.4.1. EL CONCEPTO DEL ERIZO<sup>7</sup>**

Utilizando la antigua parábola griega “el zorro y el erizo” de Esopo, Jim C. Collins (2005) desarrolla el concepto del Erizo (ver Figura 2-2). Este concepto es una aplicación de la enseñanza que deja esta parábola a organizaciones; Los zorros saben muchas cosas y los erizos una gran cosa. A partir de este concepto señala que existen organizaciones “Zorro” las cuales tienen muchas ideas y objetivos difusos e inconsistentes, y organizaciones “Erizo” que tienen un profundo entendimiento de un concepto que nace de la intersección de tres dimensiones:

- La Pasión de la organización está referida a la razón de existencia o misión de la organización. Esta misión debe despertar automáticamente, a través de las actividades de la organización, una pasión en sus integrantes.
- Entender en que se puede ser los mejores o, en otras palabras, en que se puede contribuir mejor que cualquier otra organización en el mundo e igualmente importante, en que no se puede.

---

<sup>7</sup> En ingles The Hedgehog Concept

- Entender que mueve mejor el Motor de Recursos de la organización. Este Motor de Recursos es accionado por tres variables: Tiempo, Dinero y Marca.
  - La variable Tiempo está referida a que tan bien se atrae a las personas a aportar con su tiempo a la organización.
  - La variable Dinero está referida a cómo obtener ingresos para el funcionamiento de la organización.
  - La variable Marca está referida a cómo la organización cultiva una relación emocional con la sociedad y en particular potenciales colaboradores.

**Figura 2-2: El concepto del Erizo**



Fuente: COLLINS, J.C. 2005. *Good to Great and the Social Sectors*.

#### **2.4.2. OBJETIVOS**

En una organización los objetivos pueden definirse como variables cuantificables de una acción o actividad. El éxito de una OSFL depende de que tanto se acerque a sus principales objetivos. Con la visión y la misión en mente, la organización debiera fijar al menos tres objetivos a 5 años. De acuerdo a Robert M. Sheehan (2005) una extensa literatura demuestra que los objetivos que cumplen el criterio *SMART* son más exitosos: *Specific (Específicos)*, *Measurable (Medibles)*, *Almost imposible (Casi imposibles)*, *Relevant (Relevantes)* y *Timely (A tiempo)*.

Jim C. Collins y Jerry I. Porras (2004) definen un tipo de objetivo llamado OGAD. Un OGAD es un Objetivo Grande, Audaz y Descabellado, realizable en un plazo entre 10 y 30 años. Debe ser creado a partir del entendimiento del Concepto del Erizo y debe ser claro y fácil de entender. Los objetivos y en particular los OGAD tienen las siguientes características:

- Un objetivo en una OSFL no necesariamente debe ser cuantificable, pero si es importante que se pueda evidenciar los progresos realizados por la organización.
- Se puede pensar en utilizar como referencia a organizaciones del mismo sector, como por ejemplo, desplazar a un competidor del primer lugar.
- Se puede utilizar a una organización de otra industria o lugar como modelo a seguir, como por ejemplo, ser tan respetado como cierta organización o ser la versión local de otra.
- Pueden estar referidos a transformación interna, como por ejemplo, la transformación de una división de la organización.

### 2.4.3. VISIÓN

Según Jim C. Collins y Jerry I. Porras (2004), una visión bien concebida es un equilibrio de dos componentes fundamentales; una ideología esencial y un futuro imaginado.

Este esquema de elementos, simbolizado por las fuerzas del *yin* y *yang*, representa el equilibrio entre el núcleo a preservar o Ideología Esencial y lo que la organización aspira a ser, crear y/o lograr, bautizado como Futuro Imaginado (ver Figura 2-3).

**Figura 2-3: Articular la Visión**



Fuente: COLLINS, J.C. y PORRAS, J.I.  
2004. Gestión del Cambio.

La Ideología Esencial define una identidad particular para la organización la cual debe traspasar modas o cambios en el ambiente, avances tecnológicos y líderes particulares. La Ideología Esencial tiene dos componentes principales:

- Los Valores Esenciales son un conjunto de no más de seis postulados primordiales y/o principios inspiradores de una organización que tienen un valor intrínseco para sus miembros. Una organización debe estar dispuesta a cambiar de mercado, si es necesario, para preservar sus valores esenciales.
- El Propósito Esencial de la organización es la razón de ser de la organización. Comúnmente, el Propósito Esencial es conocido como la misión de la organización. Este debe responder a la pregunta: ¿Para qué existe la organización? Con esto, se convierte en la identificación de la organización con sus integrantes y la sociedad, mostrando sus aspiraciones más idealistas.

El Futuro Imaginado debe transmitir un sueño o aspiración alcanzable. El Futuro Imaginado tiene dos componentes principales:

- Un OGAD especial que sea aplicable a toda la organización y requiera de un esfuerzo de años para concretarse. Uno de los casos más claros es la misión a la Luna de la Nasa en los años sesenta. Collins y Porras recomiendan centrar las reflexiones en torno a los OGAD en cuatro categorías; Objetivos, Enemigos Comunes, Modelo de Actuación y Transformación Interna.
- Una Descripción Vivida de cómo sería si se alcanzara este OGAD especial. Tal como dice su nombre, es una descripción que logra dibujar una imagen en la mente de las personas de la organización.

#### **2.4.4. ANÁLISIS PEST**

El Análisis PEST, compuesto por las iniciales de factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, explica factores del macro-entorno de la industria en que se encuentra la organización o proyecto. Este modelo se utiliza como una importante fuente de información para guiar las decisiones estratégicas de las organizaciones ya que provee información sobre tendencias, cambios, oportunidades y amenazas del entorno. A continuación se describen los factores de un Análisis PEST (ver Figura 2-4):

- Los factores políticos explican lo que está ocurriendo política y legislativamente en la industria donde se está o se pretende estar.
- Los factores económicos explican lo que está ocurriendo con la economía en general y en particular lo que afecta a la industria donde se está o se pretende estar.
- Los factores sociales explican lo que está ocurriendo con la sociedad, la cultura y las expectativas que se tenga de la industria.

- Los factores tecnológicos explican lo que está ocurriendo con la tecnología que podría impactar en lo que hace la organización, en sus servicios y/o en sus productos.

**Figura 2-4: Ejemplo de factores en una planilla PEST**

<p style="text-align: center;"><b>Políticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecológicos/ambientales</li> <li>• Legislación actual en el mercado local</li> <li>• Legislación futura</li> <li>• Legislación internacional</li> <li>• Procesos y entidades regulatorias</li> <li>• Políticas gubernamentales</li> <li>• Período gubernamental y cambios</li> <li>• Políticas de comercio exterior</li> <li>• Financiamiento e iniciativas</li> <li>• Grupos de cabildeo y de presión</li> <li>• Grupos de presión internacionales</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica local</li> <li>• Tendencias en la economía local</li> <li>• Economía y tendencias internacionales</li> <li>• Asuntos generales de impuestos</li> <li>• Estacionalidad y asuntos climáticos</li> <li>• Ciclos de mercado</li> <li>• Factores específicos de la industria</li> <li>• Rutas del mercado y tendencias de distribución</li> <li>• Motivadores de los clientes/usuarios</li> <li>• Intereses y tasas de cambio</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias de estilo de vida</li> <li>• Aspectos demográficos</li> <li>• Opinión y actitud del consumidor</li> <li>• Punto de vista de los medios</li> <li>• Cambios de leyes que afecten factores sociales</li> <li>• Imagen de la marca, la tecnología y la empresa</li> <li>• Patrones de compra del consumidor</li> <li>• Moda y modelos a seguir</li> <li>• Grandes eventos e influencias</li> <li>• Acceso y tendencias de compra</li> <li>• Factores étnicos y religiosos</li> <li>• Publicidad y relaciones públicas</li> <li>• Factores ético</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollos tecnológicos competidores</li> <li>• Financiamiento para la investigación</li> <li>• Tecnologías asociadas/dependientes</li> <li>• Tecnologías/soluciones sustitutas</li> <li>• Madurez de la tecnología</li> <li>• Capacidad y madurez de la manufactura</li> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Mecanismos/tecnología de compra</li> <li>• Legislación tecnológica</li> <li>• Potencial de innovación</li> <li>• Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes</li> <li>• Asuntos de propiedad intelectual</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con ejemplos extraídos de internet.

#### **2.4.5. CAPACITY ASSESSMENT GRID<sup>8</sup>**

Para realizar un análisis de las capacidades internas de la organización es necesario utilizar una herramienta que tome en cuenta las características particulares de una institución sin fines de lucro. Por esta razón, se utiliza un instrumento denominado *Capacity Assessment Grid*, desarrollado por la consultora de *management* McKinsey & Company, a partir de la identificación de ejemplos en creación de capacidades en OSFL.

<sup>8</sup> Matriz de evaluación de capacidad

La herramienta *Capacity Assessment Grid*, considera siete elementos esenciales: tres elementos de nivel alto (aspiraciones, estrategia y habilidades organizacionales), tres elementos fundacionales (sistemas e infraestructura, recursos humanos y estructura organizacional) y un elemento cultural que sirve para conectarlos (ver Figura 2-5).

**Figura 2-5: Los siete elementos esenciales de capacidades en OSFL**



Fuente: MCKINSEY & COMPANY. 2001. *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*.

Estos elementos fueron definidos por la consultora como:

- Las Aspiraciones de la organización son los elementos que, en conjunto, articulan su sentido común de propósito y dirección.
- La Estrategia es el conjunto coherente de acciones y programas enfocados a concretar los objetivos globales de la organización.
- Las Habilidades Organizacionales corresponde a la suma de las capacidades organizacionales, incluyendo planeación, gestión de recursos, evaluaciones de desempeño, entre otras.
- Los Recursos Humanos corresponden a las capacidades colectivas, experiencias, potencial y compromiso de los miembros de la organización.
- Los Sistemas e Infraestructura son relacionados a los sistemas administrativos, así como a los activos físicos y tecnológicos que posee la organización.

- La Estructura Organizacional corresponde a la combinación de inter-funcional de la organización que da forma a la estructura de administración y gestión.
- La Cultura está relacionada a la conectividad que une a la organización, incluyendo aspectos como valores, prácticas, normas y su orientación hacia el desempeño.

Esta herramienta de diagnóstico mide el nivel de desarrollo en cada uno de los elementos esenciales de capacidades. En esencia, permite a la organización determinar su posición relativa respecto a las mejores prácticas para cada elemento de capacidad. El consultor completa la matriz seleccionando el texto que mejor describe la situación actual de la organización (ver Tabla 2-2). A partir de este análisis, deriva el pensamiento estratégico que determina la prioridad con la que deben ser abordados los distintos elementos.

**Tabla 2-2: Ejemplo de un elemento de un *Capacity Assessment Grid***

<b>V. SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA</b>	<b>1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad</b>	<b>2 - Nivel básico de capacidad en lugar</b>	<b>3 - Nivel moderado de capacidad en lugar</b>	<b>4 - Nivel alto de capacidad en lugar</b>
<b>Sistemas</b>				
<b>Sistemas de planificación</b>	Planificación ocurre ...	Planificación realizada...	Planificación regular ...	Planificación regular ...
<b>Estructura de toma de decisiones</b>	Decisiones ocurren ...	Conocimiento de ...	Líneas/sistemas claros ...	Líneas/sistemas claros ...
<b>Gestión de operaciones financieras</b>	Regalos y donaciones ...	Actividades financieras ...	Todas las operaciones ...	Robustos sistemas ...

Fuente: MCKINSEY & COMPANY. 2001. *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*.

#### **2.4.6. ANÁLISIS FODA**

El Análisis FODA es un método que evalúa las Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas de una organización o proyecto. Este método es fundamental para entregar información al proceso de planeación estratégica, debiendo siempre tener como entrada un objetivo o área a analizar. Por ejemplo: la introducción de un nuevo producto, una idea de negocio, una marca o el departamento de recursos humanos.

Este análisis se construye de la intersección de los factores internos y externos, y las fuerzas beneficiosas y dañinas para la organización (ver Figura 2-6). De esta intersección surgen:

- Las fortalezas de la organización que corresponden a los atributos internos que ayudan a cumplir el objetivo. A partir de estos atributos se puede definir cómo

usar cada fortaleza y transformarlas en una ventaja competitiva.

- Las debilidades de la organización que corresponden a los atributos internos que dificultan alcanzar el objetivo. A partir de estos atributos se puede definir como se puede mejorar las debilidades.
- Las oportunidades de la organización que corresponden a los atributos externos que ayudan a cumplir el objetivo. A partir de estos atributos se puede definir como aprovechar cada oportunidad.
- Las amenazas de la organización que corresponden a los atributos externos que dificultan alcanzar el objetivo. A partir de estos atributos se puede definir como mitigar cada amenaza.

**Figura 2-6: Ejemplo de factores en OSFL en un Análisis FODA**

	Origen Interno	Origen Externo
Positivas	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo atractiva de la misión</li> <li>• La antigüedad de la institución</li> <li>• Lo conocida del Alma Mater</li> <li>• La gran cantidad de trabajo voluntario</li> <li>• Capacidad de organizar eventos</li> <li>• Buenas relaciones con la sociedad</li> <li>• Buenos antecedentes en solicitudes de fondos al estado</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La misión despierta sensibilidad en ciertos sectores afectados</li> <li>• Un caso similar al de la organización tuvo éxito</li> <li>• La organización tiene contactos en algún medio</li> </ul>
Negativas	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de gente que pueda dedicarse a convocar</li> <li>• Trabajo de la organización es poco conocido</li> <li>• Lo que la organización considera como su “nuestro” es difícil de explicar</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen muchas instituciones haciendo lo mismo</li> <li>• No hay una especial sensibilidad de la sociedad respecto a lo que realiza la organización</li> <li>• Existe un competidor que acapara todos los fondos y voluntarios</li> <li>• Existen muchas instituciones que “piden”</li> <li>• Hay crisis económica</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, basado en CORPORACIÓN SIMÓN DE CIRENE. 2007. Manual para Administrar Empresas Sociales .

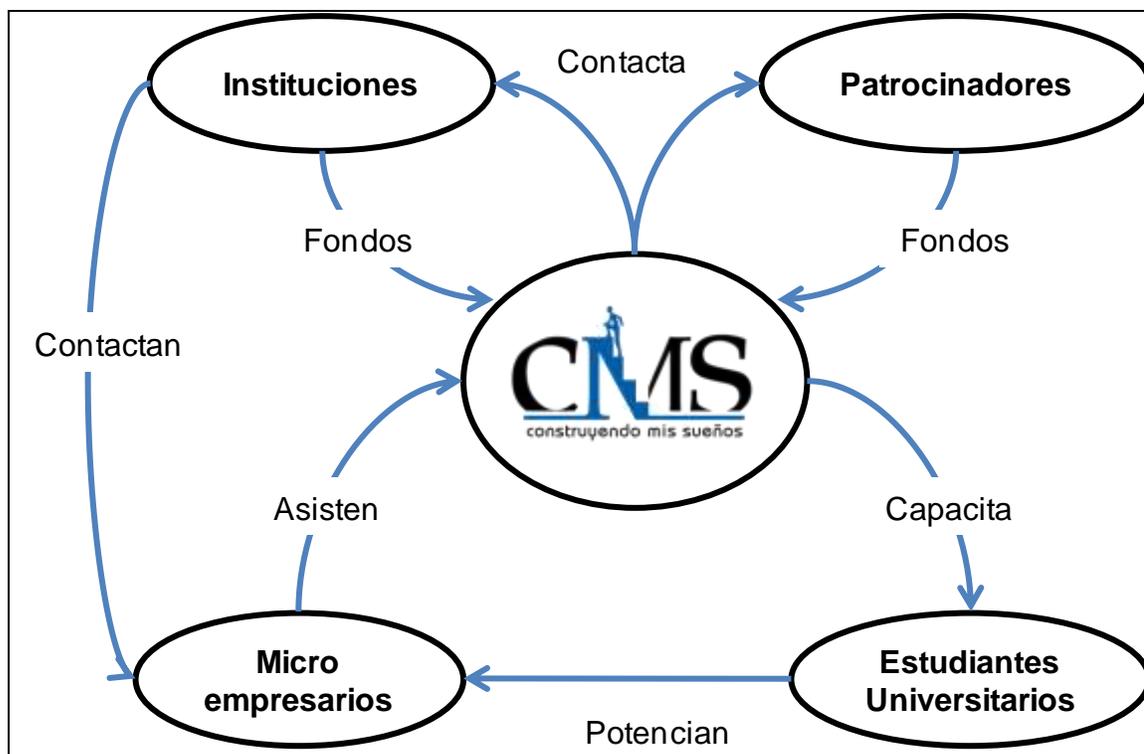
### 3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

Construyendo Mis Sueños (CMS) es un programa de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile (FCFM) que se dedica principalmente al potenciamiento de empresarios y emprendedores del sector de la microempresa.

Para cumplir su propósito la organización contacta patrocinadores e instituciones, tales como municipalidades y OSFL que apoyan programas sociales, las cuales constituyen la fuente de financiamiento de CMS. Estas instituciones contactan empresarios y emprendedores de microempresas los cuales asisten de forma gratuita a los distintos cursos ofrecidos. Estos cursos son realizados por grupos, principalmente compuestos por estudiantes universitarios, los cuales son capacitados por CMS para que puedan potenciar de la mejor manera posible a los empresarios y emprendedores de microempresas (ver Figura 3-7).

**Figura 3-7: Modelo de funcionamiento de CMS**



Fuente: Elaboración propia.

CMS está compuesta por 35 personas, profesionales y estudiantes de Ingeniería de la Universidad de Chile en su mayoría, sin incluir voluntarios. A lo largo de su historia, ha contado con el apoyo y participación de más de 600 estudiantes y profesionales voluntarios y ha graduado a más de 1500 empresarios y emprendedores de microempresas.

Esto gracias a que ha trabajado en más de 25 comunas a lo largo de todo Chile entre las que destacan: Peñalolén, La Florida, Macul, Illapel, Las Condes, Santiago Centro, Recoleta, La Pintana, Ñuñoa, Huechuraba, Cerro Navia y Maipú. De la misma forma, ha contado con alianzas de trabajo con diversas Instituciones incluyendo a: World Visión, Santiago Innova, Corporación Barrio Universitario de Santiago, SERCOTEC, ASOF, Fundación Rodelillo, Fundación Ayuda y Esperanza. CMS se ha adjudicado fondos del FDI, HSBC, Premio Azul y ha participado en el foro mundial de proyectos universitarios.

## 3.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN

En el año 2001 un grupo de estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, pertenecientes al grupo organizado Despertar Social, postulan a un “fondo concursable” para emprendimiento juvenil en la acción social. Como consecuencia de un trabajo cercano a la microempresa y pensando que lo mejor que sabían hacer era la gestión de negocios, como estudiantes de ingeniería industrial, proponen la capacitación de empresarios y emprendedores de microempresas. Este programa se desarrolla en Illapel, ya que el fondo aumentaba considerablemente por trabajar en ese lugar por ser uno de los territorios con mayor cesantía en Chile en ese momento.

El programa en Illapel contempló temas como desarrollo de habilidades directivas pasando por trabajo en equipo, liderazgo, clientes y terminando en el desarrollo de un proyecto. Debido al éxito de la jornada en Illapel, las experiencias adquiridas en talleres para empresarios y emprendedores de microempresas, el contacto con la Fundación Contigo y la Fundación Ayuda y Esperanza (actual Fundación Esperanza) y que la mayoría de la gente de Despertar Social participaba del equipo docente del curso Introducción a la Ingeniería Industrial (IN31A), se propone al profesor del curso, el psicólogo Arnoldo Cisternas, realizar capacitaciones como una actividad del curso. El profesor queda encantado con la idea y apoya su implementación, de la cual se hacen cargo Sergio Ruiz y Miguel Ángel Farías. A este nuevo proyecto se le bautiza como Construyendo Mis Sueños (CMS), el cual se encargaría de acercar los estudiantes a la realidad social capacitando microempresarios.

En el semestre de otoño de 2002 el curso IN31A se reestructura para poder compatibilizar con CMS, por lo que se crean tres áreas de trabajo: el área social (CMS), el área comercial y el área de investigación. El semestre siguiente se invita a Roberto Pino a ser parte del directorio de CMS, quien acepta aportando mucho en cambios metodológicos y de diseño. Invitan también a dos alumnas destacadas, Solsiré Giaverini (actual directora ejecutiva de CMS) y Paula Manque (actual directora en la X Región de Un Techo Para Chile). Por último, se une a este equipo director la alumna Ángela Ulloa. Ese semestre se debió trabajar en 10 centros de capacitaciones dada la cantidad de alumnos inscritos en el área social del curso.

A comienzos de 2003 Sergio Ruiz, Miguel Ángel Farías y Ángela Ulloa entran a los últimos años de su carrera y comienzan a retirarse, por lo que quedan como directores Roberto Pino, Solsiré Giaverini y Oscar Unanue como nuevo integrante. Pero además cuentan con la ayuda de Cecilia Guíñez y Brigitte Jara.

El primer semestre de 2004, el equipo director decide que debe hacerse cargo de CMS, independizándolo del curso IN31A, debido a descoordinaciones con algunos centros de capacitaciones. En el primer semestre se integra al equipo director Claudia Bustos y se retira Oscar Unanue. Las gestiones de este grupo permiten el trabajo en comunas como Huechuraba, Ñuñoa, La Pintana además de Peñalolén y Macul, quienes pagan solo los costos más básicos. Además se postula al FDI (Fondos de Desarrollo Institucional para proyectos estudiantiles) por 4 millones de pesos de los cuales se gana la mitad.

El año 2005, Roberto Pino se aleja del programa ya que se titula y comienza a trabajar, por lo que solo sigue en la gestión de centros. Para el semestre de primavera, Solsiré, Brigitte y Cecilia comienzan a realizar su memoria por lo que no pueden dedicarle mucho tiempo a CMS, por lo que se le pide al equipo que postuló y participó de SAIF que se haga cargo del programa.

Al comenzar el año 2006, Solsiré, Roberto, Brigitte y Cecilia, vuelven a asumir el directorio de CMS debido a diferencias con las gestiones del equipo anterior. Se decide conformar un equipo ejecutor conformado por 4 facilitadores<sup>9</sup>, quienes se preocuparían de todo lo operativo. El semestre de primavera, Solsiré asume como Directora Ejecutiva del programa y se crea un equipo de trabajo con los facilitadores de aquel semestre, estableciéndose así áreas de trabajo similares a una empresa.

El año 2007, CMS se independiza del curso IN31A y deja de realizar capacitaciones, con excepción de un nuevo proyecto llamado Planes de Negocios en la comuna de Las Condes, con el fin de planificar su reestructuración. Asimismo, se crea un proyecto de info-alfabetización, el cual también se comienza a ejecutar a mediados de año. El semestre de primavera, CMS renace en la Universidad de Chile, creando un curso del departamento de humanidades llamado CMS: Ingeniería en la Realidad Social. A continuación se presenta un resumen con los principales hitos históricos de CMS y la evolución de la organización:

**Tabla 3-3: Principales hitos históricos de CMS**

<b>Año</b>	<b>M.E Partici pantes</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Aliados</b>	<b>Hitos</b>
2002	240	\$ 4.400.000	Fundación Ayuda y Esperanza, SERCOTEC, FOSIS	La gente de Despertar Social va a capacitar a Cañete auspiciados por SERCOTEC
2003	230	\$ 3.500.000	Asociación Chilena de Organizaciones de Ferias Libres	Se realizan charlas de Derecho en la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile.
2004	250	\$ 6.000.000	Santiago Innova, Barrio Universitario, World Vision	Se ganan \$2.000.000 por FDI para ser utilizados al año sgte.

<sup>9</sup> Facilitador es un encargado de grupo de capacitaciones, denominado así por su condición de Facilitador del aprendizaje

2005	220	\$ 8.800.000	World Vision, Barrio Universitario	Se contrata un diseñador para crear dípticos, logo y pendón.	Se obtiene el segundo lugar de Students In Free Enterprise (SIFE)	Se adjudican \$400.000 con el Grand de HSBC.
2006	250	\$ 9.620.000	World Vision, Santiago Innova	Se postula al Fondo Azul de la Universidad de Chile en el cual se ganaron \$600.000.		Se genera un área de Investigación y Desarrollo
2007	225	\$ 9.025.000	-	CMS se detiene el primer semestre para una reestructuración interna dado que se independiza del curso de IN31A y comienza a dictar un curso propio en el Área de Humanidades de la FCFM de la Universidad de Chile.		

Fuente: Elaboración propia, basado en DE LA MAZA, J.I. 2008. Informe Memoria de Construyendo Mis Sueños.

**Figura 3-8: Evolución de CMS**

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>M.E Participantes</b>	40	240	230	250	220	250	225
<b>Financiamiento (En millones de pesos)</b>	\$ 0,5	\$ 4,4	\$ 3,5	\$ 6,0	\$ 8,8	\$ 9,6	\$ 9,0
<b>Organización</b>	Nace CMS de un grupo de estudiantes pertenecientes al grupo Despertar Social.	CMS se hace parte íntegra del curso IN31A, reinventándose metodológicamente.	Cambio de directorio e insuficiencia de recursos. Entra Solsiré Giaverini al equipo.	Buenas gestiones y postulaciones permiten trabajar en nuevas comunas y un aumento considerable del financiamiento.	Siete alumnos que componían el equipo de SAIF se hacen cargo del programa.	La organización se reestructura, formándose áreas de trabajo. Solsiré asume como Directora Ejecutiva.	CMS se independiza del curso IN31A y se crean dos nuevos proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. PRINCIPALES SERVICIOS

Se considera que el principal activo de una organización dedicada a la educación es su experiencia y aprendizaje. En CMS esos activos se han hecho tangibles en sus tres programas principales:

- El Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas y Gestión de Negocios es un programa orientado a empresarios y/o emprendedores de microempresas, en el cual se les enseña habilidades directivas, consideradas fundamentales para liderar y gestionar cualquier tipo de empresa. Este programa consta de siete clases en las cuales se mezcla teoría con aplicaciones al negocio en terreno, además de tres charlas dictadas por catedráticos de la Universidad de Chile en sus propias aulas. Actualmente, este programa se ejecuta en el marco del Curso EH1E1 “Ciencias Sociales CMS: Ingeniería en la Realidad Social” de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Actualmente, CMS se encuentra desarrollando una versión del programa en la X región de Chile, en conjunto con la Universidad de los Lagos y la Universidad Santo Tomás.
- El Programa de Alfabetización Digital Colaborativa tiene como objetivo crear comunidades virtuales. Esto es complementado con conceptos básicos de computación, procesadores de texto, planillas de cálculo, buscadores de internet y el uso de correos electrónicos. Con esto se pretende eliminar la brecha que existe entre las personas de escasos recursos y el uso de la tecnología actualmente disponible, con el fin de lograr un mejor control del negocio, mejor acceso a la información y una mayor gama de herramientas para el diario vivir.
- El Programa de Incubación Micro-empresarial y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora tiene como objetivo principal el desarrollar y despertar el espíritu emprendedor, así como también incrementar las capacidades de visualización, gestión y evaluación de negocios. Este programa consta de ocho clases teórico-prácticas donde se combinan exposiciones académicas que dan cuenta del sustento teórico, con ocho sesiones de entrenamiento de habilidades o consultorías, diseñadas desde la base del aprender haciendo, y trabajo personal de preparación y evaluación de negocios.

Asimismo, la organización adapta sus programas y metodologías actuales caso a caso dependiendo de la situación y los requerimientos del cliente.

### 3.4. MISIÓN Y VISIÓN 2008<sup>10</sup>

#### Visión

“Instalar en la sociedad chilena la capacidad de soñar y construir sueños para el país”

---

<sup>10</sup> Sitio web: [escuela2.ing.uchile.cl/vida-estudiantil/cms/quienes-somos-1](http://escuela2.ing.uchile.cl/vida-estudiantil/cms/quienes-somos-1). Agosto de 2008.

## Misión

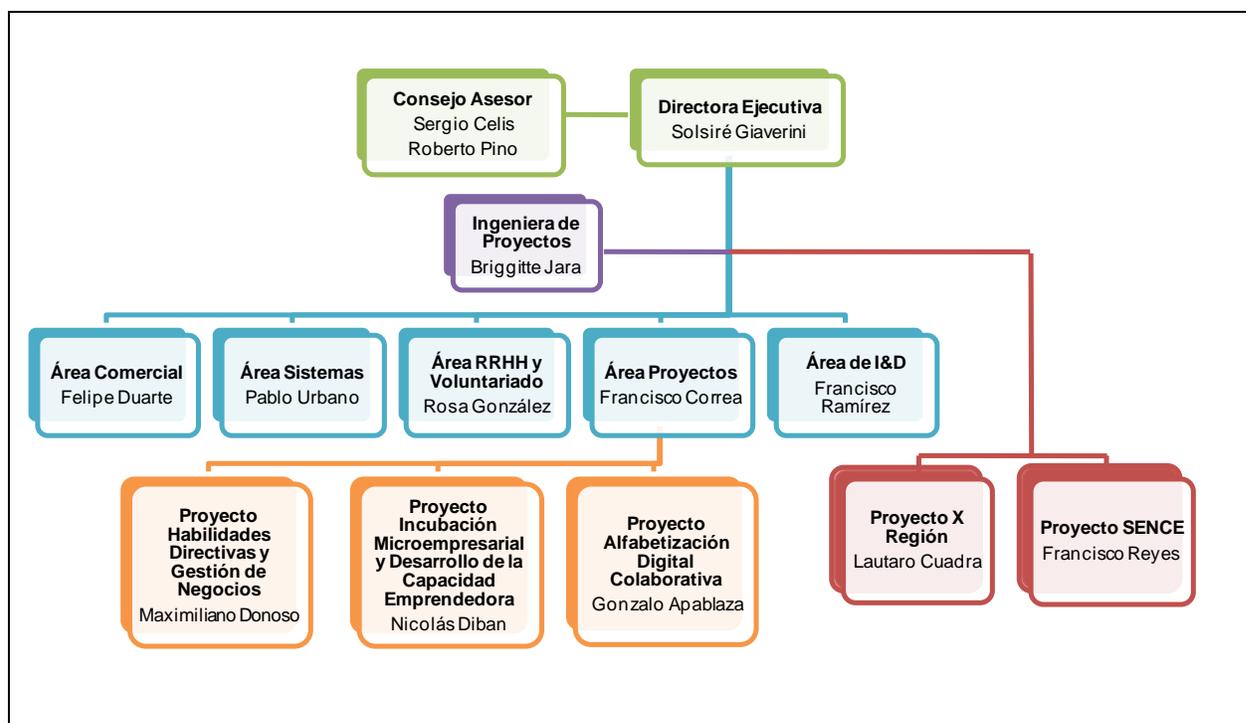
Construyendo Mis Sueños tiene como misión transferir, entregar y desarrollar tecnologías que permitan incrementar la capacidad de gestión a través de la instalación de nuevos estilos de trabajo, habilidades, destrezas y herramientas que permitan desarrollar el capital social de la comunidad, mejorando la calidad de vida y aspiraciones de personas de escaso recursos y su entorno.

### 3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debido a su tamaño, CMS no posee una estructura organizativa muy compleja (ver Figura 3-9). Asimismo, esta estructura ha estado en permanente cambio como consecuencia de su crecimiento y adaptabilidad a las distintas condiciones del entorno.

La organización está compuesta por una Directiva, integrada por la Directora Ejecutiva y un comité asesor. De la Directora Ejecutiva se desprende un Equipo Ejecutivo, compuesto por cinco áreas funcionales; Comercial, Sistemas, Recursos Humanos y Voluntariado, Proyectos e Investigación y Desarrollo, y dos proyectos; SENCE y un proyecto que se está realizando en la X región. Además, del Área de Proyectos cuelgan los tres principales proyectos; el Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas y Gestión de Negocios, el Programa de Alfabetización Digital Colaborativa y el Programa de Incubación Micro-empresarial y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora.

Figura 3-9: Organigrama general de CMS 2008



Fuente: Elaboración propia.

## 4. CONSTRUCCIÓN DE FUTURO, PROPÓSITO Y VALORES

De acuerdo a Robert M. Sheehan (2005) todo plan estratégico en una OSFL debiera comenzar con una definición clara del propósito, los valores y los objetivos de la organización. Esto ya que a diferencia de una empresa comercial, las OSFL no cuentan con el dinero como una unidad de medida de desempeño universal, por lo que su desempeño depende de la distancia que existe entre la situación actual y las condiciones de el mundo ideal propuesto por la misma.

La Corporación Simón de Cirene (2007) destaca que el 80% de las empresas sociales con las que trabajan padecen indefiniciones básicas, lo cual representa su principal problema. Asimismo, la consultora McKinsey & Company (2001), explica que el acto de redefinición de las aspiraciones de la organización es frecuentemente el primer paso en mejorar dramáticamente las capacidades de la organización.

A diferencia de la tradicional misión, la directiva de la organización solicitó la búsqueda de un *Mantra*<sup>11</sup>. A raíz de esto, se utiliza un modelo desarrollado por Jim C. Collins, donde el *Mantra* de una organización es expresado por medio del Concepto del Erizo. Asimismo, para la visión se solicitó utilizar la articulación de la visión desarrollada también por Jim C. Collins, en conjunto con Jerry I. Porras.

Para esto se definen cuatro dimensiones fundamentales: Valores, Propósito o Misión, un OGAD y Visión, plasmadas en los modelos anteriormente mencionados. Estos modelos se edifican en dos etapas:

- La primera etapa es de levantamiento de información, con el fin de encontrar elementos que puedan apoyar las primeras definiciones estratégicas. Esto es realizado en tres sub-etapas:
  - Recolección de datos históricos de la organización. Como resultado se obtiene un documento con las acciones a lo largo de la historia de la organización.
  - Se realiza un cuestionario a los miembros de la organización para determinar los equipos estratégicos (resultados en ANEXO C) y producir reflexión respecto a la misión de la organización (ejercicio en ANEXO D y resultados en 0).
  - Seminario con el equipo ejecutivo y directivo donde se obtiene información implícita de los miembros actuales de la organización. El seminario comienza con una entrevista personal para producir una reflexión sobre el propósito de la organización (ver ANEXO F). A continuación, comienza el seminario en forma grupal donde se obtiene la información de entrada para la segunda parte (descripción del seminario en ANEXO G).

---

<sup>11</sup> La palabra *mantra* proviene de los vocablos sánscritos *manas* (mente) y *traiate* (liberar).

- La segunda etapa consiste en un seminario donde se exponen los resultados obtenidos de la primera etapa en conjunto con los resultados del diagnóstico cultural, para lograr un consenso entre los dos equipos participantes del proceso (ejercicios en ANEXO H y ANEXO I).

A continuación se presentan los resultados obtenidos como fruto de los seminarios y conversaciones grupales sostenidas con los equipos estratégicos:

#### **4.1. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DEL ERIZO**

El Concepto del Erizo corresponde a un esquema que nace de la intersección de tres dimensiones; un entendimiento de cuál es el propósito la organización y cuáles son sus valores, un entendimiento de que es lo que puede contribuir mejor que nadie en el mundo, y un entendimiento de que mueve el motor de recursos de la organización, accionado por las variables tiempo, dinero y marca.

##### **PASIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

###### *Propósito Esencial*

Potenciar y desarrollar empresarios y emprendedores de microempresas, produciendo un encuentro entre el mundo universitario y el sector microempresarial.

###### *Valores Esenciales*

- Hacer de Chile un país con **igualdad de oportunidades**.
- Tener **pasión** por lo que se hace y **amor** en lo que se hace.
- **No ser asistencialista**.
- Promover la **Responsabilidad Social** en el mundo universitario, en la formación de profesionales y en el sector microempresarial.
- **Excelencia** y **Calidad** en lo que se hace.
- Promover la existencia de un **equipo cercano**, donde exista **pluralismo, diversidad y libertad de pensamiento y expresión**.
- **Contacto e intercambio cercano** con los empresarios y emprendedores de microempresas con los que se trabaja.

## **MEJORES DEL MUNDO**

CMS declara tener el potencial para ser los mejores en integrar el proceso de expansión de conciencia con herramientas de gestión y administración de negocios, siendo un referente en el desarrollo de innovaciones tecnológicas para el sector microempresarial.

## **MOTOR DE RECURSOS**

Ser un espacio donde, por un lado se genera una contribución importante, no asistencialista, a la vida de empresarios y emprendedores de microempresas, y por otro lado, una oportunidad de desarrollo personal y profesional para los integrantes del equipo.

## **CONCEPTO DEL ERIZO**

Potenciar y desarrollar empresarios y emprendedores de microempresas, produciendo un encuentro entre el mundo universitario y el sector microempresarial, siendo un referente en el desarrollo de innovaciones tecnológicas para el sector microempresarial.

### **4.2. VISIÓN**

El modelo utilizado para la definición de la visión contempla una combinación entre la Ideología Esencial y un Futuro Imaginado.

#### **4.2.1. IDEOLOGÍA ESENCIAL**

La Ideología Esencial de la organización es idéntica a la Pasión de la Organización, presentada en el Modelo del Erizo.

#### **4.2.2. FUTURO IMAGINADO**

## **OGAD**

Ser la organización más extendida y de mayor impacto en el desarrollo integral del sector microempresarial en Chile.

## **DESCRIPCIÓN VIVIDA**

En palabras de la organización:

“Soñamos con un país donde todos los empresarios y emprendedores de microempresas mejoren su calidad de vida. Seremos un referente en la creación y transferencia de conocimiento, innovación y tecnología en el sector microempresarial. Nuestra metodología será un caso de éxito a nivel mundial, siendo replicada en varios países y estudiada en las mejores universidades del mundo. Formaremos centros y universidades de alta calidad y prestigio donde empresarios y emprendedores de la microempresa puedan profesionalizarse y especializarse”.

### **4.3. OBJETIVOS GENERALES**

- Formar líderes sociales para Chile.
- Ser un referente en la creación y transferencia de conocimiento, innovación y tecnología en el sector microempresarial.
- Ser reconocidos como la organización que aborda de mejor manera la situación del sector microempresarial.

## **5. ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo de la organización, también conocido como análisis del entorno o del medio ambiente, busca conocer la situación de la organización frente a las fuerzas que están fuera de esta. Este análisis identifica circunstancias fundamentales que no puede controlar directamente. El análisis externo tiene como fin tener una mirada al futuro (en términos de tendencias) y de prever las consecuencias que tendrán en su interacción con la industria y en particular con la organización. Para esto se analiza el macroentorno de la organización, dividido en un marco general e industrial.

### **5.1. MACROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**

El macroentorno de la organización incluye todos los factores externos que son comunes para todas las organizaciones en una misma industria, pero no provienen de la industria misma. Este marco, es realizado mediante un Análisis PEST, el cual se divide en cuatro sectores: Político, Económico, Social y Tecnológico.

#### **5.1.1. POLÍTICO**

##### *5.1.1.1. Constitución de Personería Jurídica*

El Manual para Administrar Empresas Sociales de la Corporación Simón de Cirene (2007) señala que la legislación determina dos tipos de personerías jurídicas:

- Las personas jurídicas de derecho público son instituciones creadas por leyes, reglamentos o resoluciones emanadas de la autoridad. En este grupo está: el Fisco, La Nación, las Municipalidades y otras instituciones costeados por el erario público, Iglesias y comunidades religiosas.
- Las personas jurídicas de derecho privado creadas por el acuerdo de particulares. En este grupo se distinguen tres tipos:
  - Entidades con fines de lucro.
  - Entidades sin fines de lucro, reguladas por el Libro I del Código Civil: Son las Corporaciones y Fundaciones (ver Tabla 5-4). En Chile, esta personería jurídica es solicitada al Presidente de la República, una vez establecidos los estatutos de constitución.

- Otras sin fines de lucro: Regidas por normas legales varias, entre las que se encuentran las cooperativas, sindicatos, asociaciones gremiales, colegios de profesionales, centros de madres, etc.

**Tabla 5-4: Principales diferencias entre una Corporación y una Fundación**

	<b>Corporación</b>	<b>Fundación</b>
<b>Naturaleza</b>	Unión estable de personas naturales o jurídicas.	Patrimonio administrado por mandatarios de acuerdo al deseo del Fundador
<b>Componentes</b>	Formada por socios	Fundador, o quien lo sustituya, y a los mandatarios designados por él.
<b>Propósito</b>	Determinado por los miembros	Determinado por el fundador
<b>Autoridad</b>	Asamblea de socios	Voluntad del fundador

Fuente: Elaboración propia, basado en CORPORACIÓN SIMÓN DE CIRENE. 2007. Manual para Administrar Empresas Sociales.

Dentro de las Corporaciones existen las ONG, que poseen las mismas características, pero con un estatuto tipo con pocos datos con el fin de facilitar, abaratar y apurar el trámite de concesión de personalidad jurídica.

#### 5.1.1.2. Beneficios tributarios por donaciones

El año 1988 comienza la aplicación de nuevos incentivos tributarios para donaciones en beneficio de OSFL. Los incentivos tributarios consisten en rebajas o exenciones de impuestos, que la ley otorga a personas y empresas que realicen donaciones (donantes) a ciertas OSFL (donatarios), siempre que se cumpla con determinados requisitos.<sup>12</sup>

Para esto la OSFL debe emitir un certificado que el donante ocupará para obtener su ventaja impositiva. Para calcular esta ventaja impositiva la ley establece dos mecanismos (pueden actuar conjunta o separadamente):

- La Rebaja como Crédito Fiscal, donde se descuenta el monto de la donación como crédito tributario del impuesto que el donante paga ese año.
- La Rebaja como Gasto, donde se descuenta el monto donado como un gasto del donante.

El mecanismo utilizado para el cálculo depende exclusivamente del fin que tenga el donatario. En el caso de organizaciones con fines sociales las donaciones solo pueden ser en dinero y tienen un deducción del 50% del monto donado como gasto y el otro 50% como crédito fiscal. Por otro lado, existe un límite global a la rebaja al impuesto a la renta que corresponde al 4,5% de la renta líquida imponible del donante.

<sup>12</sup> FUNDACIÓN MINERA ESCONDIDA. 2005. Guía básica sobre Incentivos Tributarios a las donaciones en beneficio de Instituciones sin fines de lucro.

Actualmente, está vigente la Ley N° 19.885 de Donaciones con Fines Sociales que incentiva y norma el buen uso de donaciones que dan origen a beneficios tributarios y los extiende a otros fines sociales y públicos. Para que procedan estos beneficios tributarios, la donación total con fines sociales debe componerse de dos partes<sup>13</sup>:

1. Donación directa a una iniciativa del Banco de Proyectos, presentada por una fundación o corporación inscrita en el Registro de Instituciones Donatarias.
2. Donación de al menos el 33% del total a un Fondo Mixto de Apoyo Social.

La creación del Fondo Mixto responde a la necesidad de superar la inequidad en el acceso a donaciones con beneficios tributarios.

En septiembre de 2008, aún se estaba discutiendo una modificación a la Ley N° 19.885<sup>14</sup>, donde en síntesis se plantea (para más detalles ver ANEXO J):

- Además de otorgarse franquicia tributaria a las personas jurídicas, se incluye a personas naturales contribuyentes del impuesto global complementario.
- Aumenta el número de consejeros del fondo de siete a nueve, incorporando a dos representantes de la sociedad civil.
- Dispone que el crédito por el total de las donaciones de un mismo contribuyente no podrá exceder de 14.000 UTM al año.
- Las instituciones donatarias deberán extender certificados por cada donación recibida y rendir cuenta de las donaciones que reciban, debiendo para ello, llevar un Libro de Donaciones.
- Aumenta el límite global total de las donaciones con beneficios tributarios, de un 4,5% a 5% de la renta líquida imponible de primera categoría o de global complementario, según corresponda, respecto de los donantes.

## **5.1.2. ECONÓMICO**

### *5.1.2.1. Aspectos de la Economía Global*

El Banco Central de Chile plantea, en la última presentación de su presidente, que los últimos acontecimientos han cambiado de forma significativa el panorama económico mundial. Expone, que la actual crisis financiera tendrá fuertes repercusiones en el crecimiento económico mundial.<sup>15</sup> El Fondo Monetario Internacional (FMI) redujo los pronósticos de crecimiento mundiales de este año a un 3,7% y del próximo a un 2,2%.<sup>16</sup> Al mismo tiempo, el Banco Central de Chile revela que varias economías de países

---

<sup>13</sup> Sitio web: [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl). Octubre de 2008.

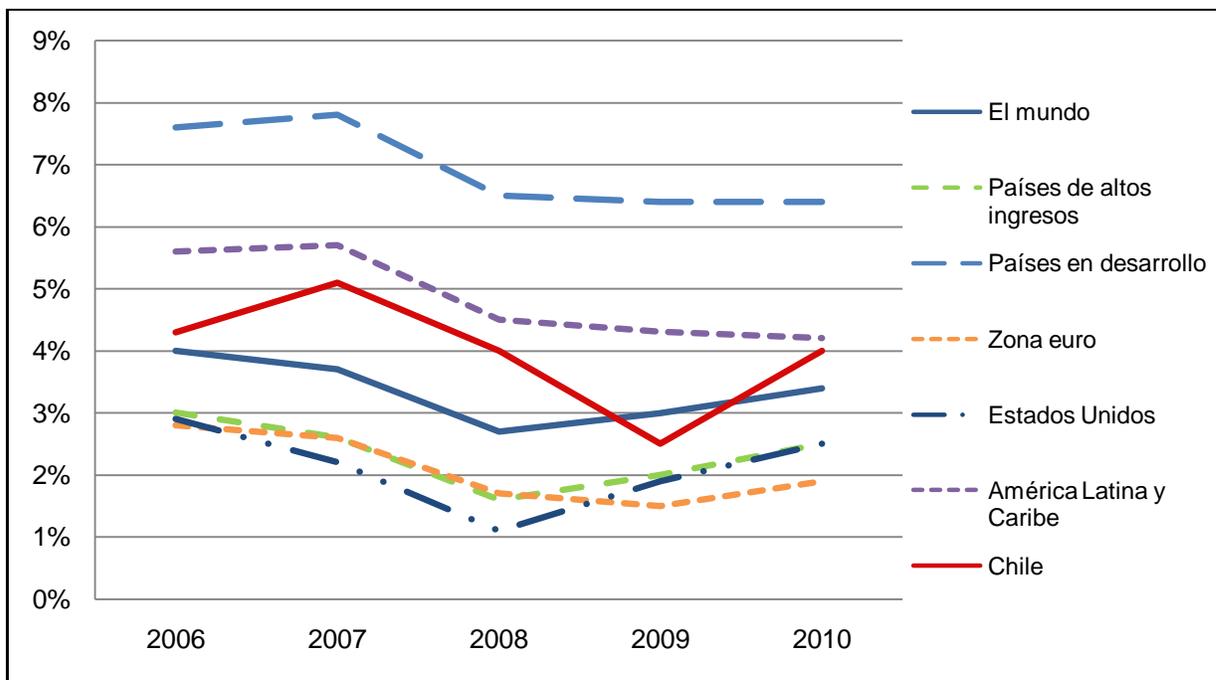
<sup>14</sup> Sitio web: [www.senado.cl/prontus\\_senado/site/extra/sesiones/pags/pags/resu/21080930210354.html](http://www.senado.cl/prontus_senado/site/extra/sesiones/pags/pags/resu/21080930210354.html). Octubre de 2008.

<sup>15</sup> De Gregorio, J. 3 de Diciembre de 2008. La economía Chilena en el Escenario Económico Global.

<sup>16</sup> Sitio web: [www.lanacion.cl](http://www.lanacion.cl). Diciembre de 2008.

desarrollados ya se encuentran en recesión, proyectándose un muy bajo crecimiento para el 2009, en países como EE.UU, Japón y la zona Euro. Según el Banco Mundial la crisis afectará a todos los países, pero países considerados en desarrollos continuarán teniendo un crecimiento por el encima del crecimiento mundial (ver Gráfico 5-1).

**Gráfico 5-1: Expectativas de crecimiento mundial**



Fuente: Elaboración propia, basado en datos del sitio web: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) del Banco Mundial. Diciembre de 2008.

#### 5.1.2.2. Economía en Chile

El Banco Central de Chile plantea que aun no se puede dilucidar con total claridad los efectos en las economías emergentes. Sin embargo, el esquema de políticas de Chile ha sido crecientemente efectivo para proveer estabilidad macroeconómica y cimentar un sólido sistema financiero. No obstante, Chile no es inmune a los acontecimientos financieros externos y la encuesta de expectativas económicas del Banco Central proyecta en un 4,0% las proyecciones de crecimiento para este año y un 2,5% para el 2009.<sup>17</sup> Como consecuencia de lo anterior, el Gobierno de Chile anunció que el gasto social aumentará en un 7,8%, alcanzando al 69,1% del gasto total.<sup>18</sup>

#### 5.1.2.3. Financiamiento de las OSFL

A diferencia de las Empresas comerciales, las OSFL obtienen su fuente de financiamiento de diversos focos. Estos se agrupan en tres categorías:

<sup>17</sup> Sitio web: [www.lanacion.cl](http://www.lanacion.cl). Diciembre de 2008.

<sup>18</sup> Sitio web: [www.gobiernodechile.cl/viewNoticia.aspx?idArticulo=25232](http://www.gobiernodechile.cl/viewNoticia.aspx?idArticulo=25232). Diciembre de 2008.

- Propio: Los ingresos de generación propia corresponden a pagos de membresías, retorno de inversiones y pagos por venta de bienes o servicios que la organización realiza.
- Gobierno: Los ingresos del Gobierno o sector público, corresponden a pagos por subvenciones, pagos por contratos o convenios, transferencias y fondos concursables.
- Filantropía: Los ingresos de filantropía privada corresponden a donaciones de personas y empresas.

En Chile, el 46% de los ingresos de las OSFL corresponden a subvenciones y pagos del sector público, duplicando a al promedio de países en desarrollo, llegando a un nivel de país desarrollado (ver Tabla 5-5 y Tabla 5-6). Por otro lado, los ingresos de las OSFL en Chile son la mitad del promedio de los países en Latinoamérica.

**Tabla 5-5: Fuente de ingresos de las OSFL**

Grupo	Símbolo	Propio	Gobierno	Filantropía
<b>Chile</b>	<b>CH</b>	36%	46%	18%
<b>Latinoamérica</b>	<b>LA</b>	68%	20%	12%
<b>Países de Estado de Bienestar</b>	<b>PEB</b>	37%	55%	8%
<b>Países en Desarrollo</b>	<b>PeD</b>	60%	23%	17%
<b>Países Desarrollados</b>	<b>PD</b>	49%	41%	10%
<b>37 Países</b>	<b>37</b>	52%	35%	13%
<b>OSFL de Educación</b>	<b>ED</b>	25%	61%	14%
<b>OSFL Servicios Sociales</b>	<b>SS</b>	29%	43%	28%
<b>Hogar de Cristo</b>	<b>HC</b>	64%	17%	19%
<b>Construyendo Mis Sueños</b>	<b>CMS</b>	100%	0%	0%

Fuente: FOCUS y JOHNS HOPKINS UNIVERSITY-CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES. 2006. Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro en Chile.

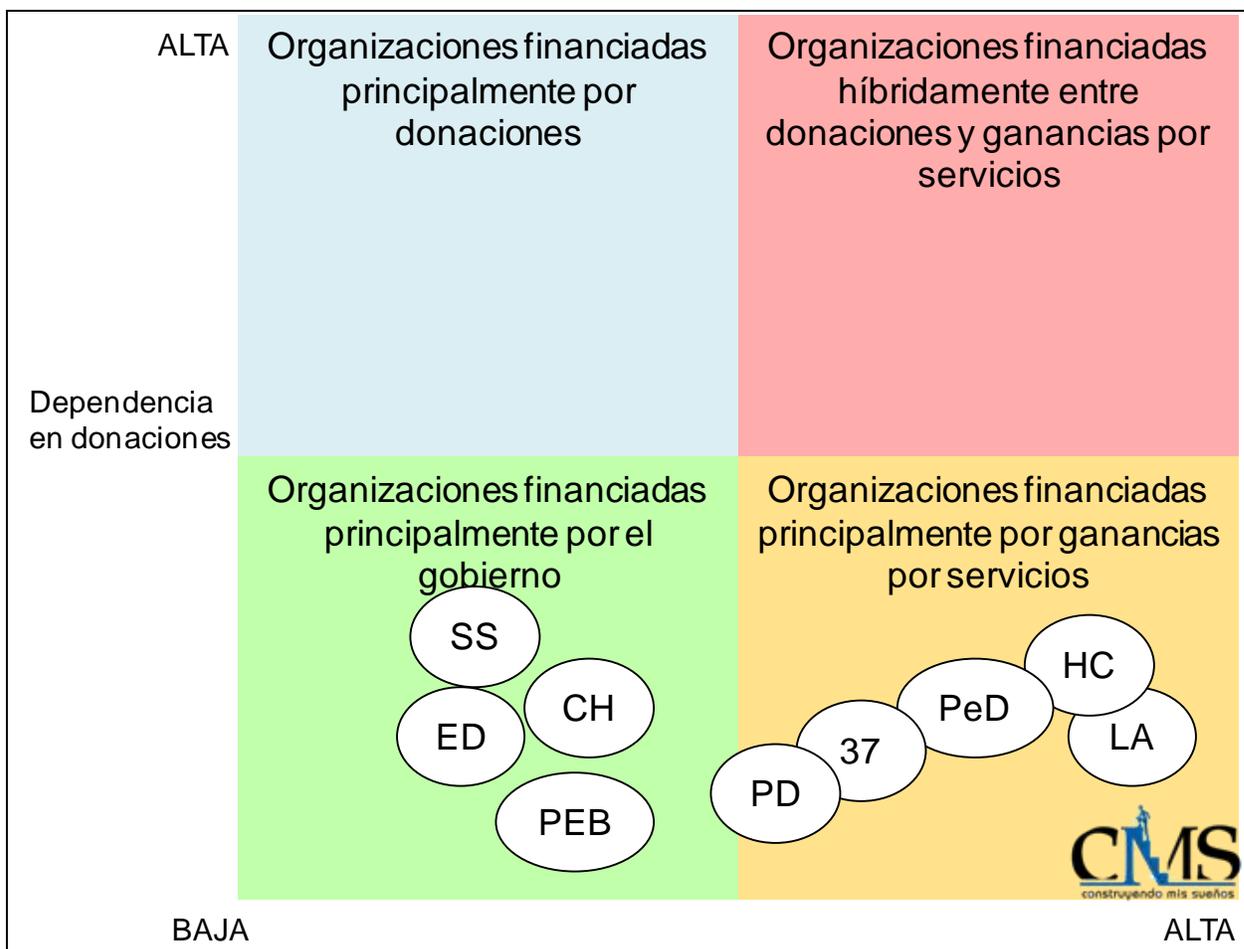
**Tabla 5-6: 37 países del estudio**

Países Desarrollados		Países en Desarrollo	
Países anglosajones	Países de estilo europeo de Estado de Bienestar	Países latinoamericanos	Países de Europa central y del Este
Australia			
EEUU	Alemania	Argentina	Eslovaquia
Reino Unido	Austria	Brasil	Hungría
Países nórdicos de Estado de Bienestar	Bélgica	Chile	Polonia
	Canadá	Colombia	República Checa
Finlandia	España	México	Rumania
Noruega	Francia	Perú	<b>Otros países en transición</b>
Suecia	Holanda	<b>Países africanos</b>	Egipto
Países de Asia industrializados	Irlanda	Kenia	Filipinas
	Israel	Sudáfrica	India
Corea	Italia	Tanzania	Marruecos
Japón	Portugal	Uganda	Pakistán

Fuente: FOCUS y JOHNS HOPKINS UNIVERSITY-CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES. 2006. Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro en Chile.

Actualmente, CMS es financiada en un 100% por ingresos provenientes del servicio que realiza. La composición de ingresos de CMS entra en la clasificación de organizaciones principalmente financiadas por ganancias por sus servicios, al igual que el Hogar de Cristo (HC), el promedio de las OSFL en países Latinoamericanos y en países en desarrollo. Por otro lado, el promedio de las OSFL chilenas, las OSFL dedicadas a la educación y las dedicadas a los servicios sociales están principalmente financiadas por el Gobierno (ver Figura 5-10). Esto ya que un 44% del total de recursos deriva en organizaciones dedicadas a la educación, las cuales están fuertemente financiadas por el Gobierno debido a la del sector sin fines de lucro en la educación subvencionada.

**Figura 5-10: Cuadrantes de distribución de ingresos en OSFL**



Fuente: Elaboración propia.<sup>19</sup>

#### 5.1.2.4. Efectos de la economía en las OSFL

De acuerdo al Centro de Filantropía de la Universidad de Indiana, existe mucha información que muestra que la economía afecta de manera considerable a las donaciones a OSFL. Entre 1959 y 1999 las donaciones aumentaron en un promedio de 3% (ajustado por inflación) en EE.UU, siendo - 0,7% el promedio en años de recesión.

Woods Bowman (2003) explica que en las dos últimas desaceleraciones económicas, el sector de las OSFL experimentó la recesión un año después que el resto de la economía y continuó en recesión dos años más. Además, señala que las desaceleraciones económicas colapsan simultáneamente las cuatro fuentes de ingresos de las OSFL; fondos gubernamentales, donaciones de privados, ingresos por servicios y ganancias por inversiones, aumentando la competencia por la captación de recursos financieros. En esta competencia, las OSFL más pequeñas son las primeras

<sup>19</sup> CH: Chile, LA: Latinoamérica, PEB: Países de Estado de Bienestar, PeD: Países en Desarrollo, PD: Países Desarrollados, 37: 37 países estudio, ED: OSFL de Educación, SS: OSFL servicios sociales, HC: Hogar de Cristo y CMS: Construyendo Mis Sueños.

en sufrir debido a su condición de nuevas.

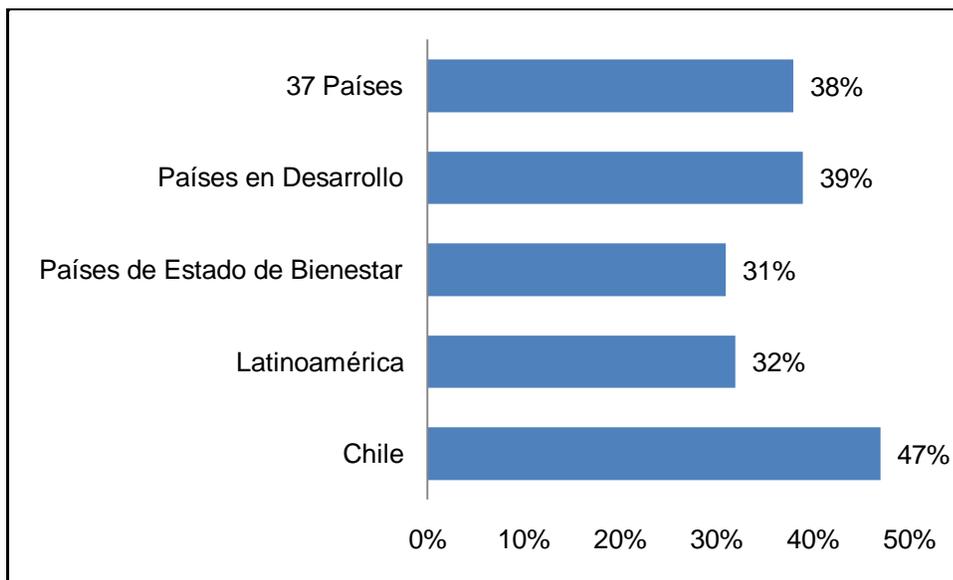
El *Nonprofit Finance Fund* (Fondo de Financiamiento de Sin Fines de Lucro) muestra, en un estudio realizado a 6.500 OSFL, que a muchas OSFL les tomó años recuperarse de la desaceleración que comenzó el 2001. El porcentaje de OSFL con déficit financiero creció en un 20% ese año, llegando a un 40% del total, cifra que se repitió el 2002 y 2003. Por otro lado, los gastos incrementaron debido a que se aumentaron las necesidades de la sociedad. Esta situación se comenzó a normalizar el año 2004.<sup>20</sup>

### 5.1.3. SOCIAL

#### 5.1.3.1. Voluntariado

Según FOCUS y el Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins (2006), un promedio de 7% de la población adulta aportó durante 2004 parte de su tiempo al trabajo voluntario, destinando un cuarto de jornada al sector, lo que se traduce en 143 mil trabajos de tiempo completo equivalentes al 2,3% de la PEA. En Chile, el voluntariado corresponde a un 47% del empleo en el sector de las OSFL, siendo el país con mayor participación en Latinoamérica y superando a promedios de países en desarrollo y con estado de bienestar (ver Gráfico 5-2).

**Gráfico 5-2: Voluntariado como porcentaje del empleo total en OSFL**



Fuente: FOCUS y JOHNS HOPKINS UNIVERSITY-CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES. 2006. Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro en Chile.

<sup>20</sup> Sitio web: [www.reuters.com/article/pressRelease/idUS188348+13-Feb-2008+PRN20080213](http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS188348+13-Feb-2008+PRN20080213). Octubre de 2008.

La División de Organizaciones Sociales de Ministerio Secretaría General de Gobierno (2004), muestra que un 42% de la población en Chile ha participado en una actividad como voluntario alguna vez en la vida, de los cuales el 19% corresponde a los últimos 12 meses. Por lo demás, se muestra una tendencia en las nuevas generaciones hacia el voluntariado, destacando al grupo entre los 15 y 25 años. Además, se observa una participación de las mujeres levemente mayor a los hombres como voluntarias en OSFL (ver Tabla 5-7).

**Tabla 5-7: Participación en OSFL por sexo y edad**

	SEXO %		EDAD %				Total%
	Hombre	Mujer	15-25	26-40	41-60	61 y +	
<b>Alguna vez en la vida</b>	40	43	48	37	46	35	42
<b>Últimos 12 meses</b>	17	21	25	17	21	13	19

Fuente: MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO. 2004. Conversación Social y Opinión Pública acerca del Voluntariado en Chile.

Además, se observa que las ciudades con mayor porcentaje de voluntarios son Iquique y Puerto Montt, lo cual es explicado, de acuerdo a la Fundación Trascender (2006), porque se percibe una menor atención de Gobierno central, por lo que se estima que la comunidad siente que debe actuar (ver Tabla 5-8).

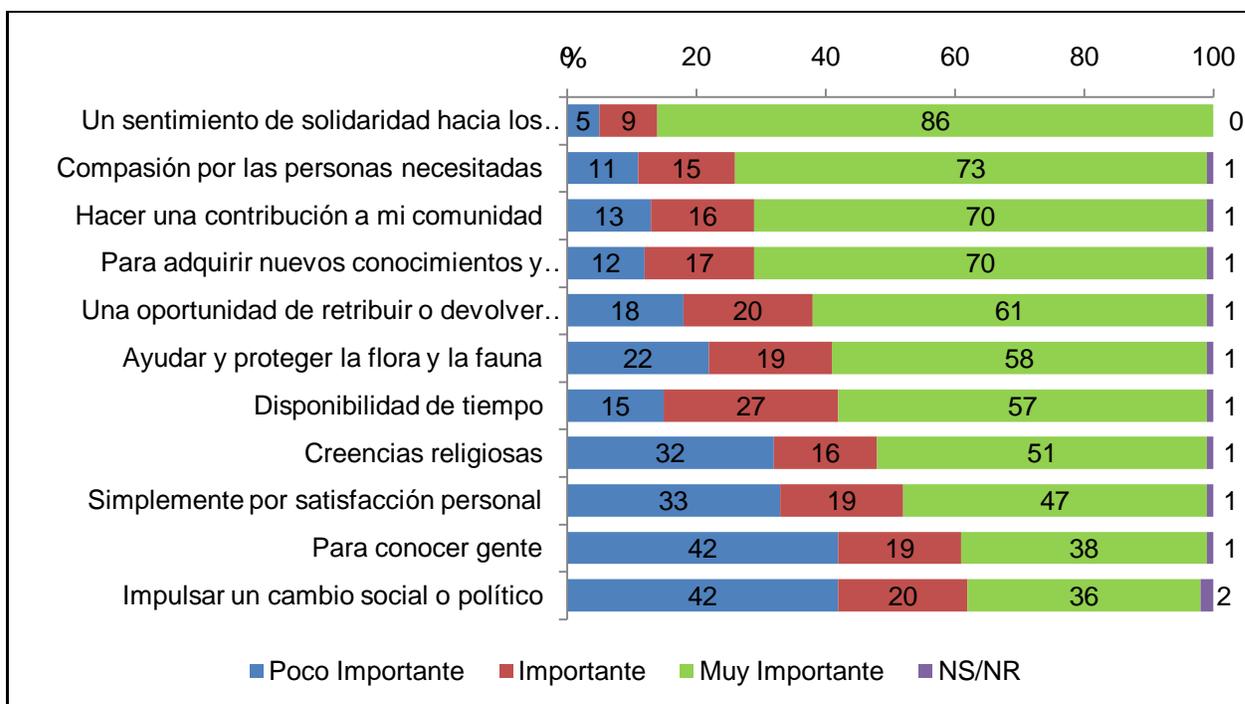
**Tabla 5-8: Participación en actividades de voluntariado por ciudad**

Ciudad	Tasa de participación	Ciudad	Tasa de participación
<b>Arica</b>	5%	<b>Talca</b>	6%
<b>Iquique</b>	13%	<b>Concepción</b>	5%
<b>Antofagasta</b>	5%	<b>Talcahuano</b>	4%
<b>Valparaíso</b>	7%	<b>Temuco</b>	5%
<b>Viña del Mar</b>	6%	<b>Puerto Montt</b>	11%
<b>Rancagua</b>	2%	<b>Gran Santiago</b>	8%

Fuente: FUNDACIÓN TRASCENDER. 2006. Estudio Nacional de Voluntariado.

La principal motivación de la sociedad chilena para participar en actividades voluntarias es la solidaridad hacia terceros. La sociedad chilena le da mucha importancia a la solidaridad hacia los pobres y la compasión por los más necesitados, así como contribuir a la comunidad. Por otro lado, las motivaciones que producen beneficio personal son menos relevantes (ver Gráfico 5-3).

### Gráfico 5-3: Motivaciones para participar en actividades voluntarias



Fuente: MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO. 2004. Conversación Social y Opinión Pública acerca del Voluntariado en Chile.

Entre las personas que declaran no participar en actividades de voluntariado, un 46% está interesado en hacerlo. Las principales razones por no participar en este tipo de actividades son; “No tiene tiempo” (50%) y “No le interesa” (23%), con lo que el grupo más reacio a participar en actividades de voluntariado corresponde a un 21% del total. No existe una diferencia en los motivos ni entre géneros, ni entre grupos etarios (ver Tabla 5-9).

Tabla 5-9: Principales razones para no participar en actividades de voluntariado

	Sexo %		Edad %						Total %
	Hombre	Mujer	15 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	65 - 74	
No ha tenido tiempo	46	54	49	52	58	54	48	35	50
No le interesa	27	18	30	21	20	20	19	22	23
Por comodidad	8	7	9	6	5	7	5	11	7
No sabe cómo hacerlo / poca información	5	8	7	4	7	8	6	7	7
Lo he dejado para más adelante	6	6	4	9	7	6	5	4	6
El estado es quien debe preocuparse	3	2	2	1	2	2	6	4	3
No le acomoda el estilo de los voluntarios que conoce	3	2	1	4	0	2	4	4	2

<b>No cree que funciona</b>	2	2	1	3	2	2	3	3	2
<b>Enfermedad</b>	1	3	0	0	1	1	3	11	2
<b>Dejación</b>	1	0	0	0	2	1	0	0	1
<b>Falta de dinero</b>	0	1	0	0	0	2	1	0	1
<b>Colabora indirectamente</b>	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Fuente: FUNDACIÓN TRASCENDER. 2006. Estudio Nacional de Voluntariado.

Las relaciones de la sociedad en los últimos 12 meses con las OSFL se caracterizan por ser principalmente participación en reuniones, seguido de donaciones de dinero. Pese a que el segmento entre 15 y 25 años presenta el mayor porcentaje de no participación, es el que mayor porcentaje de trabajo voluntario tiene. Asimismo, se observa que las donaciones de dinero incrementan con el incremento de la edad.

El segmento C2 se distingue como porcentualmente más colaborativo con respecto a los demás segmentos socioeconómicos. Además, destaca la alta no-participación de los segmentos D y E (ver Tabla 5-10).

**Tabla 5-10: Tipo de relación por sexo, edad y grupo socioeconómico, en los últimos 12 meses**

	SEXO %		EDAD %				GSE %				Total%
	Hombre	Mujer	15-25	26-40	41-60	61 y +	DE	C3	C2	ABC1	
<b>Ninguna</b>	34	33	37	35	31	31	43	33	22	35	34
<b>Miembro/socio</b>	21	19	20	20	18	22	16	20	25	16	20
<b>Participa en reuniones</b>	44	44	50	40	46	40	36	46	52	43	44
<b>Dona dinero</b>	35	36	22	35	40	47	24	37	49	38	36
<b>Trabajo voluntario</b>	17	17	22	17	18	10	15	17	20	15	17

Fuente: MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO. 2004.  
Conversación Social y Opinión Pública acerca del Voluntariado en Chile.

La mayor parte de los encuestados declara realizar actividades de voluntariado una vez a la semana (48%), seguido de una vez al mes (33%). A medida que aumenta el rango etario la constancia de participación (1 vez a la semana) aumenta, con excepción del grupo entre 15 y 24 años que presenta la mayor frecuencia, explicado por ser el rango de estudiantes principalmente (ver Tabla 5-11).

**Tabla 5-11: Frecuencia de realización de actividades de voluntariado**

	SEXO %		EDAD %						TOTAL %
	HOMBRE	MUJER	15 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	65 - 74	
1 vez a la semana	50	46	73	12	28	36	48	67	48
Cada 15 días	2	6	2	2	9	4	5	2	4
1 vez al mes	37	30	0	61	40	52	37	28	33
Cada dos meses	0	2	3	9	0	0	0	0	1
3 o 4 veces al año o menos	9	4	4	0	19	2	9	0	6
2 veces al año o menos	0	3	8	0	0	0	0	0	2
Solo en vacaciones, navidad, pascua u otras ocasiones especiales	3	8	10	15	3	7	0	3	6

Fuente: FUNDACIÓN TRASCENDER. 2006. Estudio Nacional de Voluntariado.

El año 2006 el Hogar de Cristo era la institución con mayor porcentaje de voluntarios llegando a un 33%, seguido de la iglesia con un 27%, bastante alejado de las demás instituciones. Se observa en los segmentos entre 15 y 24, y entre 65 y 74 años, una clara inclinación por actividades relacionadas a la iglesia con un 50% y 43% respectivamente, a diferencia del resto de los grupos etarios, entre 25 y 54 años, donde predomina el Hogar de Cristo. En los últimos grupos etarios existe un mayor equilibrio, con excepción de la iglesia que concentra el 43% del grupo entre 65 y 75 años (ver Tabla 5-12).

**Tabla 5-12: Principales Instituciones donde se realizan actividades de voluntariado**

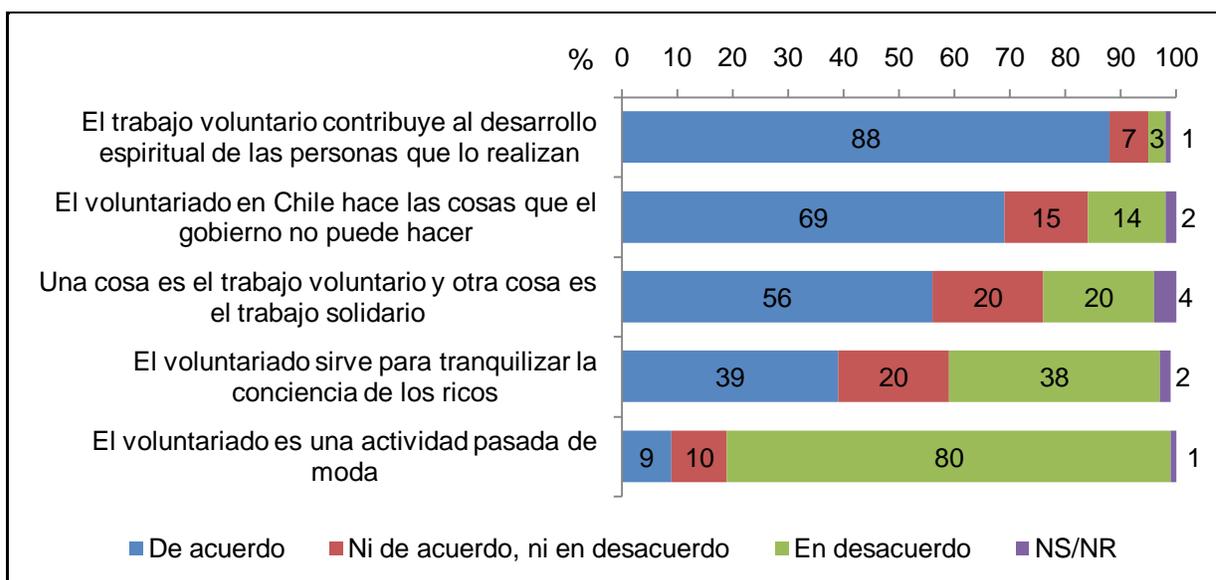
	Sexo %		Edad %						Total %
	Hombre	Mujer	15 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	65 - 74	
Hogar De Cristo	36	30	9	73	49	60	15	13	33
Iglesia	21	31	50	17	13	13	18	43	27
Fundación María Ayuda	6	3	1	0	0	0	22	0	5
Fundación Las Rosas	0	7	6	0	12	0	1	6	4
Hospital	0	7	4	0	15	1	4	0	4
Bomberos	6	1	9	5	5	0	0	0	3
Junta de Vecinos	7	0	0	0	0	14	0	0	3
Comunidad Nogales	6	0	0	0	0	0	0	20	3
Damas de Colores	0	4	0	0	0	0	12	0	2
Defensa Civil	4	0	8	0	1	0	0	0	2

<b>Coaniquem</b>	0	3	0	0	1	2	6	0	2
<b>Municipalidad</b>	0	3	0	0	0	0	0	11	1
<b>Hogar de Ancianos</b>	0	3	0	0	0	0	7	0	1
<b>Teletón</b>	3	0	1	0	0	5	0	0	1
<b>Un Techo para Chile</b>	1	2	3	3	0	0	1	0	1

Fuente: Elaboración propia, basado en FUNDACIÓN TRASCENDER. 2006. Estudio Nacional de Voluntariado.

La sociedad chilena opina que el voluntariado es una actividad que todavía sigue vigente, que realiza acciones que el Gobierno no es capaz de hacer y principalmente, contrario a las motivaciones personales, contribuye al desarrollo espiritual de las personas que lo realizan (ver Gráfico 5-4).

**Gráfico 5-4: Opinión sobre el trabajo voluntario**



Fuente: Elaboración propia, basado en MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO. 2004. Conversación Social y Opinión Pública acerca del Voluntariado en Chile.

#### 5.1.4. TECNOLÓGICO

##### 5.1.4.1. Tecnologías y desarrollo de conocimiento en OSFL

Según los autores Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski y Regina List (2003) en los últimos años se ha podido apreciar un notable interés mundial por el desarrollo de las OSFL, lo que ha generado un crecimiento en su número e importancia. Esto ha tenido como consecuencia un fuerte desarrollo en tecnologías y literatura relacionada a este tipo de organizaciones, lo cual ha facilitado enormemente su labor.

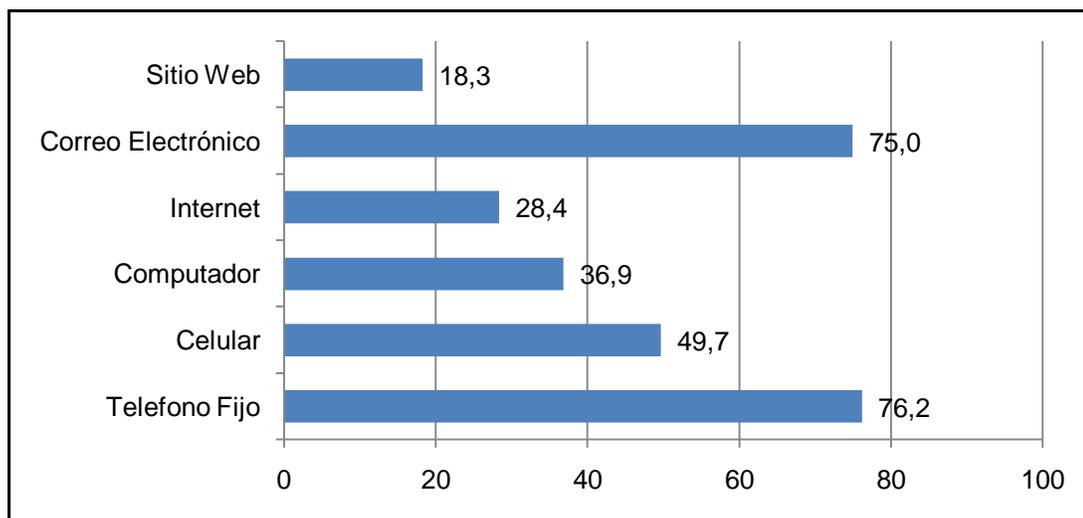
Actualmente, existen diversas organizaciones de apoyo a las OSFL como The Nonprofit Open Source Initiative, 4npo.org, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, entre otras, así como diversos blogs de especialistas. Incluso Google desarrolla herramientas de uso gratuito para el sector sin fines de lucro.<sup>21</sup>

A lo largo de su vida Peter F. Drucker desarrolló una extensa e importante literatura con el fin de fortalecer el liderazgo en organizaciones sociales. Actualmente, su trabajo continúa con su Instituto Leader to Leader.<sup>22</sup> En Chile, la Corporación Simón de Cirene<sup>23</sup>, que tiene como objetivo fortalecer y profesionalizar OSFL, ha creado un Sello de Calidad válido por un periodo de tres años, que demuestra al benefactor que su dinero será correctamente utilizado. Para obtener este sello, la OSFL debe realizar una declaración transparente y consistente de sus actividades y comprometerse a un mejoramiento continuo de su gestión organizacional y de los servicios que entrega.

#### 5.1.4.2. Acceso a tecnologías de información y comunicación de microempresas

Un estudio, realizado por el Comité de Ministros de Desarrollo Digital del Gobierno de Chile (2007), muestra el acceso a tecnologías de información y comunicación que tienen las microempresas formales en Chile (ver Gráfico 5-5). Los resultados muestran que un 76,2% posee teléfono fijo y casi un 50% posee teléfono celular. Por otro lado, solo un 36,9% de las microempresas formales posee un computador y solo un 28,4% posee internet, de los cuales el 86,1% es banda ancha. Pese a que más de un 75% cuenta con correo electrónico, solo un 18,3% posee página web, concentrándose prácticamente la mitad de éstas (45,6%) en el área de servicios.

**Gráfico 5-5: Acceso de microempresas formales a tecnologías**



Fuente: Elaboración propia, basado en COMITÉ DE MINISTROS DESARROLLO DIGITAL. 2007. Tecnologías de Información y Comunicación en microempresas.

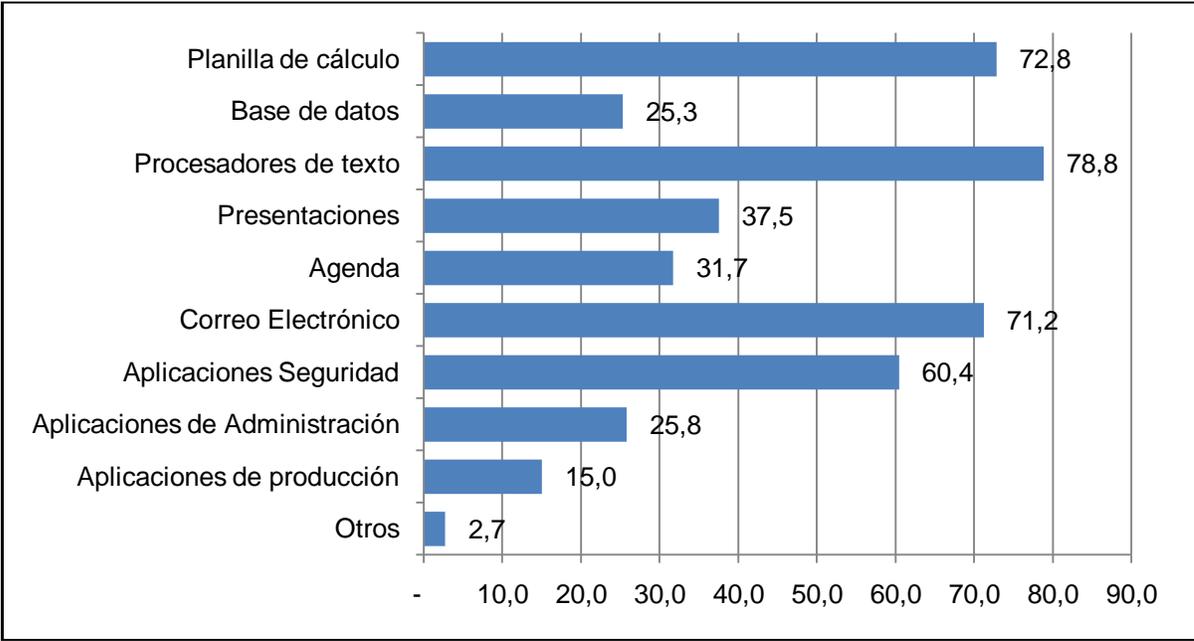
<sup>21</sup> Sitio web: [checkout.google.com/seller/npof/](http://checkout.google.com/seller/npof/). Noviembre de 2008.

<sup>22</sup> Sitio web: [www.leadertoleader.org/](http://www.leadertoleader.org/). Noviembre de 2008.

<sup>23</sup> Sitio web: [www.simondecirene.cl/pags/cont\\_soc46.html](http://www.simondecirene.cl/pags/cont_soc46.html). Octubre de 2008.

Además, muestra que las microempresas formales utilizan principalmente aplicaciones de procesamiento de texto (78,8%), Planillas de Cálculo (72,8%) y para tener acceso al correo electrónico (71,2%). Por otro lado, solo un 25,8% utiliza aplicaciones de administración, un 25,3% de base de datos y un 15% aplicaciones de producción (ver Gráfico 5-6).

**Gráfico 5-6: Uso de tecnologías en microempresas formales**



Fuente: Elaboración propia, basado en COMITÉ DE MINISTROS DESARROLLO DIGITAL. 2007. Tecnologías de Información y Comunicación en microempresas.

**5.2. MICROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**

El microentorno incluye todos los factores que afectan a la organización como consecuencia de su interacción con otras organizaciones y grupos relacionados de la industria donde se desenvuelve o pretende desenvolverse. Desde el punto de vista de una empresa comercial, una industria es un conjunto de organizaciones que fabrican productos u ofrecen servicios que son sustitutos cercanos. En las industrias relacionadas a OSFL, interactúan diversos organismos debido a que en ocasiones los clientes, fondos y beneficiados están separados.

En el sector relacionado a la microempresa existen diversas organizaciones que contribuyen de forma directa e indirecta al desarrollo del sector (ver Figura 5-11).

Figura 5-11: Mapa del sector microempresarial



Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.1. LA MICROEMPRESA EN CHILE

El Servicio de Impuestos Internos de Chile define una microempresa como “toda entidad que ejerce una actividad económica de forma regular, ya sea artesanal u otra, a título individual o familiar o como sociedad, y cuyas ventas anuales son inferiores a 2.400 UF” y una Microempresa Familiar como “una microempresa que pertenece a una o más personas naturales que realizan sus actividades empresariales en la casa habitación en que residen”.<sup>24</sup>

Al año 2004 existían 707.634 empresas formales en Chile, de las cuales el 80,8% (571.535) eran microempresas. El segmento de microempresas se divide en tres tramos:

- El primero contiene a las microempresas con ventas anuales menores de 200 UF, el cual contiene al 45% del total.

<sup>24</sup> Sitio web: [www.sii.cl](http://www.sii.cl). Septiembre de 2008.

- El segundo contiene a las microempresas con ventas anuales entre 200 y 600 UF, el cual contiene al 27% del total.
- El tercero contiene a las microempresas con ventas anuales entre 600 y 2.400 UF, el cual contiene al 28% del total.

Asimismo, debe considerarse que se estima, de acuerdo a un estudio de Chile Emprende (2005), que existen 748 mil microempresas informales. Por lo tanto, existen cerca de 1,3 millones de microempresas en Chile, es decir 1 por cada 12 habitantes.

La mayor parte de estas organizaciones se dedica al comercio (44%), seguido por servicios (13%), agrícola (11%) y transportes (11%) (ver Tabla 5-13).

**Tabla 5-13: Distribución sectorial de microempresas formales**

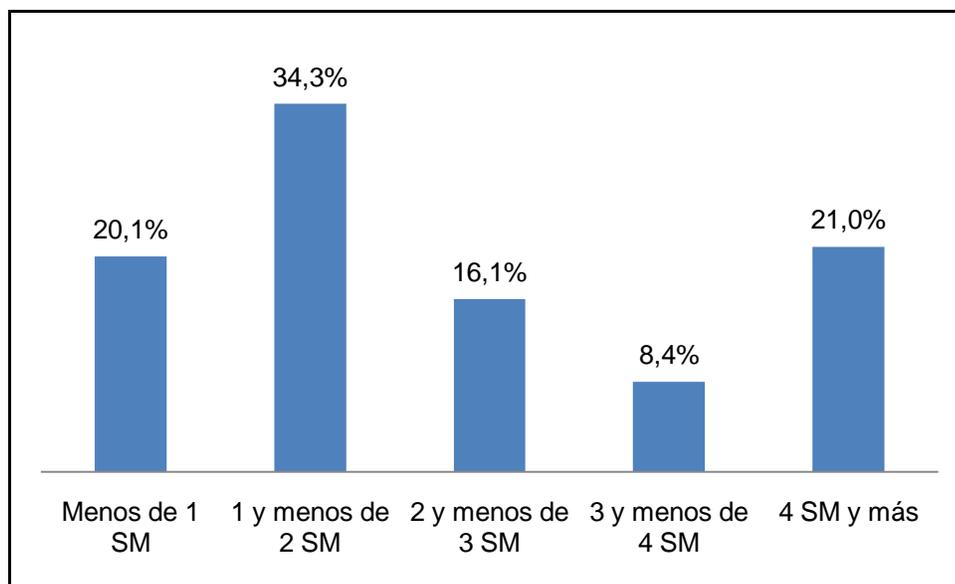
Sector	Cantidad	Porcentaje
Comercio	248.861	43,6%
Servicios	73.853	12,9%
Agrícola	65.348	11,5%
Transporte	63.457	11,1%
Industria	38.021	6,7%
Finanzas	30.419	5,3%
Construcción	28.329	5,0%
Minería	1.260	0,2%
Otros	20.996	3,7%

Fuente: CHILE EMPRENDE. 2005 .La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile.

Pese a que la mayoría de las empresas en Chile son microempresas, estas solo representaban, considerando solo las organizaciones formales al año 2003, el 3,4% del total de las ventas anuales. Si consideramos a las microempresas informales este porcentaje se eleva a un 5,2% del total. Por otro lado, incluyendo a las microempresas informales, las empresas medianas y grandes, representando solo el 1,5% del total de empresas, generan el 85% de las ventas anuales. De acuerdo a la encuesta Casen 2003, incluyendo a las microempresas informales, generan un 46% del empleo en Chile.

El 20,1% de los empresarios y emprendedores de microempresas dice vivir con menos de 1 sueldo mínimo (SM) y el 34,3% entre 1 y 2 sueldos mínimos (ver Gráfico 5-7).

**Gráfico 5-7: Distribución de los ocupados por tramos de ingresos**



Fuente: MIDEPLAN. 2003. Encuesta Casen.

En la microempresa se observa una tasa promedio de creación de un 15,1% y una tasa de destrucción de un 12,1%, lo cual revela una tasa de creación neta positiva.<sup>25</sup> Por último, cabe destacar que del total de microempresas formales, al año 2003, solo un 38,2% tenía acceso al crédito del sistema financiero. De este total, un 27,9% correspondía al primer tramo, un 40,6% al segundo y un 52,3% al tercero.

### 5.2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia de CMS está compuesta por todas las organizaciones que tienen como objetivo el desarrollo de empresarios y/o emprendedores de microempresas por medio de la entrega de herramientas para la gestión de sus negocios.

Considerando la escasa información que existe respecto a OSFL en nuestro país, y en particular de organizaciones con foco en microempresas, se levanta información pública de los competidores a partir de cuatro fuentes:

- Instituciones asociadas a la Comunidad de Organizaciones Solidarias, entre las que se encuentran; La ONG Santa María de Buena Fé, Banigualdad, La Fundación Trabajo para un hermano y la Corporación Simón de Cirene, la cual posee un área dedicada al desarrollo del sector microempresarial.
- La “Investigación sobre la conversación social y opinión pública acerca del voluntariado en Chile” realizada en conjunto por FLACSO, MORI y CERC (2004), muestra a las OSFL que son *Top Of Mind*, entre las que destaca; Bomberos (44%), El Hogar de Cristo (44%) y la Cruz Roja (35%). No existen menciones a organizaciones relacionadas a la microempresa.

<sup>25</sup> BENAVENTE, J.M. 2008. La dinámica empresarial en Chile (1999-2006).

- El Fondo Mixto de Apoyo Social, institución creada por la nueva ley de donaciones que reúne los aportes de las empresas donantes que desean obtener beneficios tributarios, y se constituye con, al menos, el 33% de las donaciones con fines sociales realizadas. Por un lado, están las organizaciones con las que se reunió la ministra de MIDEPLAN, entre las que se encuentra la Corporación Simón de Cirene.<sup>26</sup> Por otro lado, el banco de proyectos del Fondo Mixto de Apoyo Social, contiene tres organizaciones relacionadas a la microempresa inscritas: La Corporación de Educación y Promoción Social Kairós, La Fundación Trabajo para un hermano, y la ONG CEPPAC (Centro de Profesionales para la Acción Comunitaria).
- Utilizando un conocido buscador de internet y datos internos de la organización se detectaron otras organizaciones relacionadas, entre las cuales destacan; CapSocial, la Corporación Simón de Cirene, la Fundación de Capacitación Vida Rural PUC, la Fundación Trabajo para un hermano, el Centro Yunus y la OSFL Acción Emprendedora.

Diversas universidades han comenzado a realizar proyectos relacionados al desarrollo del sector microempresarial. Entre estos proyectos destacan; el Centro de Microempresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Central, la Clínica de Microempresas Creeme de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, el equipo de la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión de la Universidad Tecnológica Metropolitana, el Programa de Formación Fundamental de la Facultad de Ciencias Empresariales (FACE) de la Universidad de Talca y el Centro estudiantil de apoyo microempresarial (CEAM) de la Universidad de la Frontera, entre otros.

Las organizaciones mencionadas anteriormente pueden dividirse en dos grupos; las que tienen foco en el sector microempresarial (sustitutos cercanos) y las que además tienen un modelo de funcionamiento similar al de CMS (competidores).

- Entre los sustitutos cercanos destaca la Fundación de Capacitación para el Buen Trabajo, que corresponde a la OTEC de la Fundación Trabajo para un Hermano. La Fundación Trabajo para un Hermano fue creada en 1982, pertenece al Fondo Mixto de Apoyo Social y a la Comunidad de Organizaciones Solidarias. Además, posee un sitio web completo desde el cual se pueden realizar donaciones, cuatro centros, dos tiendas y un mercado virtual. Esta organización cuenta con calidad certificada bajo la norma internacional ISO 9001:2000 y Norma Chilena 2728. Los cursos se realizan con la metodología CEFE (Competencia Económica Formación Emprendedora).
- Entre los competidores destaca la organización Acción Emprendedora, donde jóvenes profesionales dictan cursos de capacitación y estudiantes universitarios brindan una asesoría técnica personalizada a emprendedores de la microempresa. Esta organización cuenta con un presupuesto de 200 millones de pesos y diversas alianzas y auspicios como el BID (60% del presupuesto), el

<sup>26</sup> Sitio web: <http://www.mideplan.cl/final/serplacnot.php?regid=3&idnot=960>. Diciembre de 2008.

Deutsche Bank, Banco del Desarrollo, DuocUC y la Universidad Adolfo Ibañez. Asimismo, posee un sitio web en inglés y español, cuenta con dos centros de emprendimiento en Santiago y uno en la quinta región. Cabe mencionar que Acción Emprendedora tiene un amplio desarrollo internacional, con oficinas en EE.UU, operaciones en Perú y Guatemala, intercambios con Universidades extranjeras y diversos acuerdos internacionales.

La Corporación Simón de Cirene, tiene un área enfocada al desarrollo microempresarial, la cual realiza cursos de administración, soporte legal y asesoría personalizada. La asesoría personalizada es realizada en el marco del programa triangulo, en el cual se constituyen mesas de trabajo formadas por un profesional voluntario, un microempresario y un grupo de estudiantes universitarios del área de administración. Esta organización trabaja en conjunto con la carrera de Ingeniería Comercial de: la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad Adolfo Ibañez y la Universidad de Chile. Asimismo, el programa triangulo está asociado con: CCU, Grupo Security, Gasco, Asociación Chilena de Seguridad, Hewlett Packard, Compass Group, Enersis, SQM y Chiquita. En total la asesoría tiene una duración de 5 meses y el programa se realiza durante el 1° y 2° semestre del año. Esta organización, que además contempla otras áreas de trabajo, es financiada en un 50% por alianzas municipales y otro 50% gracias a una Franquicia Tributaria, que cubre el financiamiento de todos aquellos cursos o talleres con código SENCE, con hasta el 1% de la planilla de las remuneraciones imponibles pagadas en el año a sus trabajadores.

Por último, cabe destacar que diversas universidades han organizado proyectos, en sus Facultades de Ingeniería, y Economía y Administración, relacionados al desarrollo del sector microempresarial y tienen un funcionamiento similar al de CMS, aunque ninguno cuenta con una página web, ni con información pública disponible, por lo que se concluye que aún están en proceso de constitución y/o crecimiento.

### **5.2.3. ORGANIZACIONES RELACIONADAS A LA MICROEMPRESA**

El grupo de organizaciones relacionadas a la microempresa lo componen organismos de carácter público y privado que tienen como fin el desarrollo del sector microempresarial, pero no realizan una entrega de herramientas para la gestión de sus negocios. Entre estas organizaciones se encuentran instituciones de financiamiento microempresarial, redes de apoyo y instituciones estatales que apoyan financieramente a otras organizaciones que trabajan directamente en el sector microempresarial. En este grupo destacan el Fondo Esperanza, SERCOTEC, el Centro Yunus, la Fundación para la Superación de la Pobreza, Banco Estado Microempresas, Corporación FINAM, Fundación Contigo, Fundación Banigualdad, Fundación Crecer, Fundación Inclusiva, Fundación ProBono, Asociación Chilena de Organizaciones de Ferias Libres (ASOF) y la Red para el desarrollo de las micro-finanzas en Chile.

#### **5.2.4. OTROS GRUPOS DE INTERÉS**

Este conjunto corresponde a todas las organizaciones que existen con el fin de cumplir una misión que no tiene relación directa con la microempresa. Muchas veces esa misión requiere áreas de servicios especializados, por lo cual estas organizaciones han optado por externalizar algunos de estos, por medio de organizaciones que sí tienen al sector microempresarial como principal foco. Otras simplemente existen como entes financieristas de otras OSFL. Entre estas organizaciones destacan: las Municipalidades de Chile, diversas Universidades de Chile, Corporación Barrio Universitario (BUS), Red Iberoamericana de la Solidaridad, World Vision, SENCE, FOSIS, Comunidad organizaciones solidarias y Acción RSE.

### **6. ANÁLISIS INTERNO**

Antiguamente, los estrategas se ocupaban de entender las características de una industria y establecer cuál debería ser su posición frente a sus competidores. El flujo relativamente libre de recursos en un mundo globalizado hizo que los administradores reconsideraran estos conceptos, volcándose a una mirada al interior de la organización.

El análisis interno de la organización busca conocer los recursos, capacidades y competencias centrales de la organización, las cuales sientan las bases de la ventaja competitiva. Las distintas combinaciones de recursos y capacidades, generan competencias centrales, pilar de una ventaja competitiva.

El análisis interno es realizado por medio de un análisis de recursos y capacidades, y un diagnóstico a la cultura de la organización. El análisis o diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación de la organización en un periodo de tiempo determinado. En el diagnóstico se examinan los sistemas y las prácticas de la organización, utilizando herramientas, dependiendo de la profundidad que se quiera alcanzar y los recursos disponibles.

De acuerdo a la consultora McKinsey & Co. (2001) un análisis interno debe estar interpretado en el contexto de la etapa de desarrollo de la organización, y claramente en las características de la organización misma. Por ejemplo, el desarrollo de los sistemas e infraestructura pueden ser escasos en una organización nueva, lo cual puede ser suficiente para su funcionamiento.

#### **6.1. ETAPA DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN**

Judith Sharken S. (2004) sugiere las siguientes cinco etapas de desarrollo en OSFL (ver Tabla 6-14). Existen 5 factores principales que influyen en que etapa del ciclo de vida se encuentra una OSFL; edad, tamaño, ratio de crecimiento de la industria y las características del líder principal.

**Tabla 6-14: Etapas de desarrollo en OSFL**

Etapa	Característica principal	Pregunta principal
1 - Imagina e Inspira	Se tiene una visión y se da forma a la idea	Se puede realizar este sueño?
2 - Fundación y Establecimiento	Incorporación de formalidad a la organización	Como vamos a realizar esto?
3 - Bases y Crecimiento	Creación de sistemas de gestión y responsabilidades, y búsqueda de crecimiento de los servicios	Como construimos esto de manera viable?
4 - Producir y Sustentar	Fase de maduración donde se llega al máximo del crecimiento y se prioriza la sustentabilidad	Como sustentar el <i>momentum</i> ?
5 - Revisión y Renovación	La organización se reinventa, ya sea desde sus bases o su estructura	Que necesitamos para rediseñar?

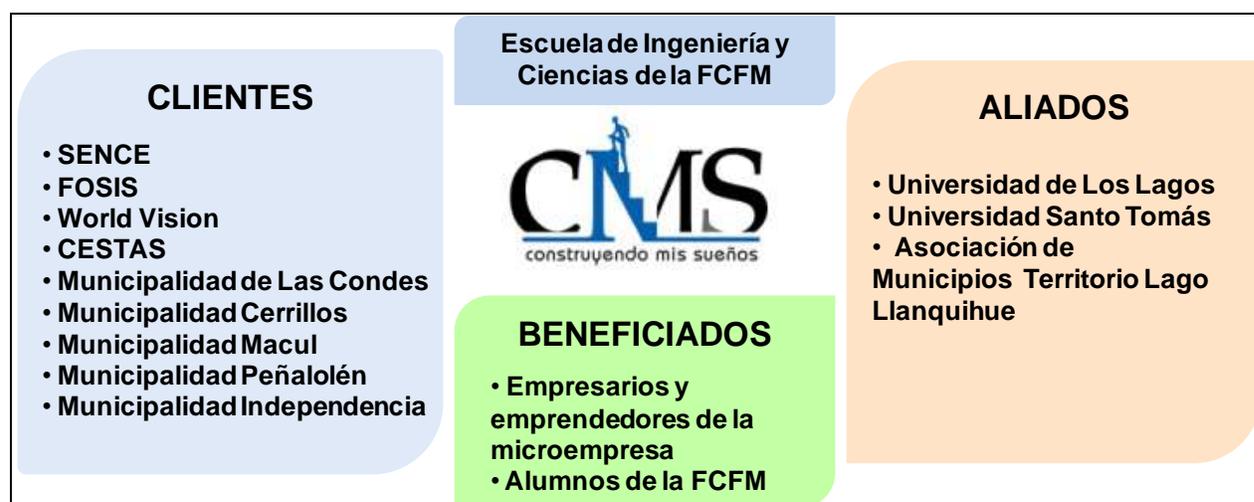
Fuente: Elaboración propia, basado en SHARKEN S., J. 2004. *The Five Life Stages of Nonprofit Organizations*.

De acuerdo a conversaciones sostenidas con la Directora Ejecutiva, la Ingeniera de Proyectos y el Jefe de Investigación y Desarrollo, CMS se encuentra en la etapa tres. Esta etapa está caracterizada por una necesidad de expandirse y consolidarse en todos sus ámbitos, ya sea a nivel de servicios, como al interior de la organización. Estas características están claramente relacionadas con los objetivos estratégicos actuales de la organización.

## 6.2. RED DE VALOR DE CMS

La red de CMS corresponde a todos los organismos con los que la organización interactúa de forma directa. A continuación se describen las clasificaciones utilizadas y se presenta un mapa de redes actual de la organización (ver Figura 6-12).

**Figura 6-12: Mapa de redes actuales de CMS**



Fuente: Elaboración propia.

### **6.2.1. ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

La Escuela de Ingeniería y Ciencias de la Universidad de Chile es considerada una entidad muy importante para CMS. Esto ya que es fundamental para el funcionamiento de la organización principalmente por dos motivos; primero la Universidad provee infraestructura a la organización y segundo, y de mayor importancia, la Universidad de Chile presta su “nombre” (o marca) a la organización. A partir de esto, se procedió a entrevistar a Patricio Poblete O., actual Director de la Escuela de Ingeniería y Ciencias de la Universidad de Chile, con el fin de conocer su percepción e intereses con respecto a CMS. A continuación se presenta un resumen ordenado de la entrevista:

- CMS se ha perfilado como uno de los programas importantes de la FCFM, contribuyendo de manera efectiva a los fines pedagógicos de la Universidad hacia los alumnos. Esto gracias a que el sistema enseñanza/aprendizajes utilizado por CMS profundiza el aprendizaje. Asimismo, la contribución de CMS a los futuros profesionales está alineada con el perfil del egresado buscado por la FCFM.
- En conversaciones entre el Decano de la FCFM y el Director de la Escuela, se ha planteado que existen intereses que CMS se convierta en un programa similar a EPICS<sup>27</sup> de EE.UU, donde se incluyan todas las especialidades de ingeniería al servicio de la comunidad.
- Debido a que CMS ha adquirido un tamaño mayor se le ha asignado un centro de costos propio. Actualmente CMS no resulta un problema para la Escuela y la interacción entre ambos funciona bien, pero el aumento de actividades genera movimientos administrativos dentro del aparato estatal, sujeto a control de dos contralorías, lo cual podría obstaculizar el funcionamiento de CMS. A partir de esto, se sugiere considerar otras modalidades de funcionamiento como una OSFL ligada o al alero de la Universidad.

### **6.2.2. BENEFICIADOS DE CMS**

Si bien, cualquier persona puede participar en los programas de CMS, es necesario caracterizar de manera básica a los beneficiados y obtener una evaluación general del programa. Para conseguir esto, se diseñó una encuesta, realizada a una muestra aleatoria probabilística de 51 personas que han participado de alguno de los cursos base de CMS (para detalles sobre la encuesta ver ANEXO K). A continuación se presentan los resultados obtenidos:

- Un 88% de los beneficiados se enteró de CMS por medio de las distintas municipalidades donde participa en el programa, seguido de un 9% que conocen la organización por medio de un amigo, familiar o vecino.
- Un 33% de los beneficiados había participado en alguna capacitación similar, relacionada a gestión de negocios o desarrollo de habilidades directivas,

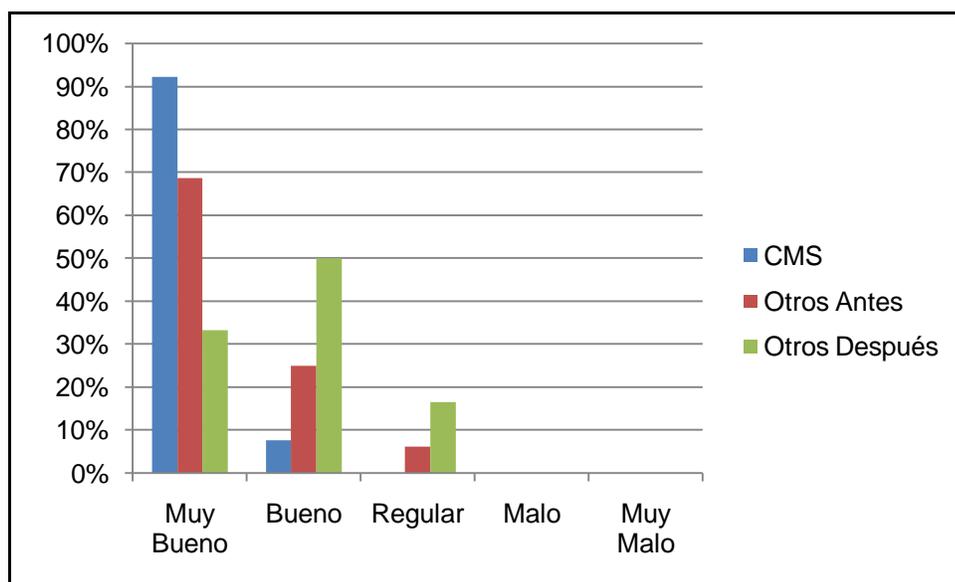
---

<sup>27</sup> Engineering Projects in Community Service.

mientras que un 9% participó en una capacitación similar después de CMS. Solo un 6% ha participado en capacitaciones similares antes y después de CMS.

Del total de beneficiados, un 92% califica a CMS de “muy bueno”, seguido por un 8% que lo declara “bueno”. Por otro lado, del total de beneficiado que realizaron programas antes de CMS, un 69% los califica de “muy buenos”, un 25% de buenos y un 6% de “regulares”. Además, del total de beneficiado que realizaron programas después de CMS, un 33% los califica de “muy buenos”, un 50% de buenos y un 17% de “regulares” (ver Gráfico 6-8). Cabe destacar que no existen evaluaciones negativas a ningún programa.

**Gráfico 6-8: Evaluación general de CMS y otros programas relacionados**

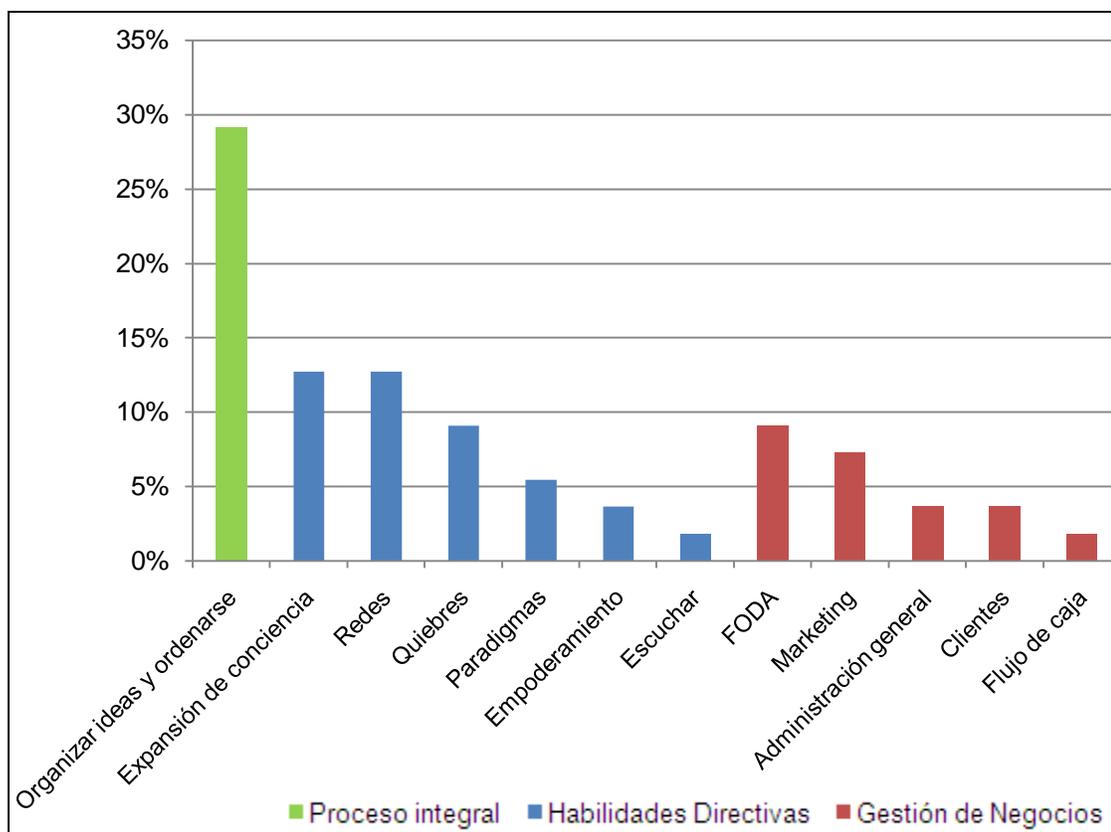


Fuente: Elaboración propia.

- Los beneficiados consideran el organizar idea y ordenarse como el principal aprendizaje obtenido de CMS con un 29%. Este aprendizaje está relacionado al proceso integral por el que pasa el beneficiado. Las habilidades directivas acumulan un 45%, donde destaca la expansión de conciencia (extrapolado de los datos), el manejo de “quiebres”<sup>28</sup> y la gestión de redes. Los aprendizajes relacionados a la gestión de negocios están presentes en un 25% como el principal aprendizaje, destacándose la herramienta FODA y la gestión de marketing (ver Gráfico 6-9).

<sup>28</sup> Según la definición utilizada por CMS, un quiebre es un juicio de una alteración del curso esperado de acontecimientos.

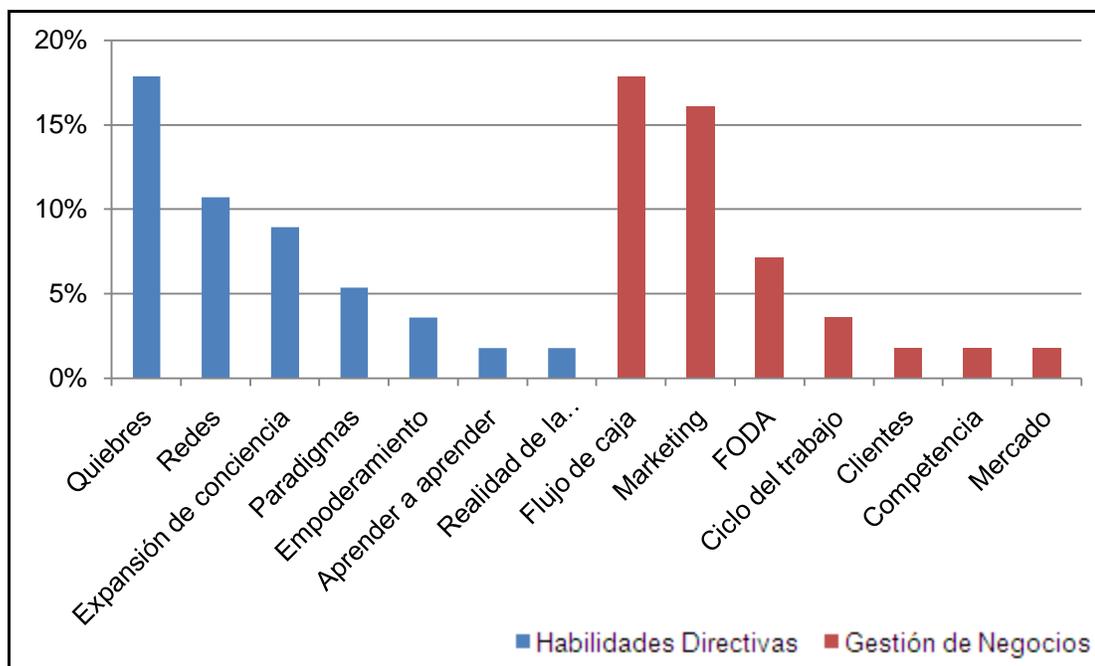
**Gráfico 6-9: Declaración del principal aprendizaje obtenido**



Fuente: Elaboración propia.

- Los beneficiados mencionan, en otra pregunta, otros aprendizajes obtenidos los cuales están repartidos de forma equitativa entre habilidades directivas y gestión de negocios. Por el lado de las habilidades directivas destaca el manejo de “quiebres” y la gestión de redes. En el grupo de aprendizajes relacionados a la gestión de negocios destaca la herramienta de flujo de caja y la gestión de marketing (ver Gráfico 6-10).
- Un 70% de los beneficiados declara que no faltó nada en el programa, seguido por un 9% que le gustaría que se hubiera profundizado en la herramienta flujo de caja.

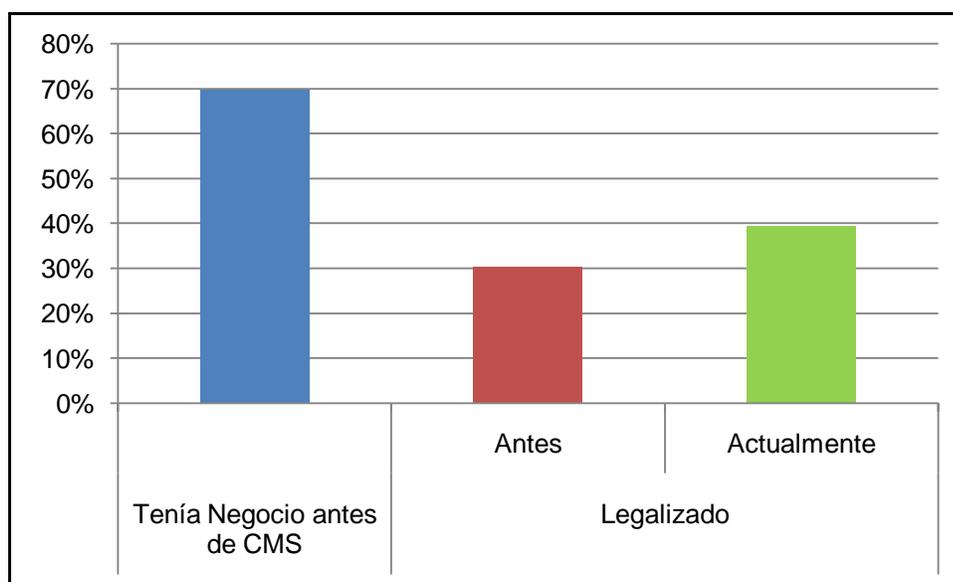
**Gráfico 6-10: Declaración de otros aprendizajes obtenidos**



Fuente: Elaboración propia.

- Un 70% de los beneficiados tenía algún tipo de negocio, de los cuales solo un 30% se encontraba legalizado. Pese a que la mayoría de los beneficiados poseen un negocio actualmente, solo un 39% se encuentra legalizado o en proceso de legalización (ver Gráfico 6-11).

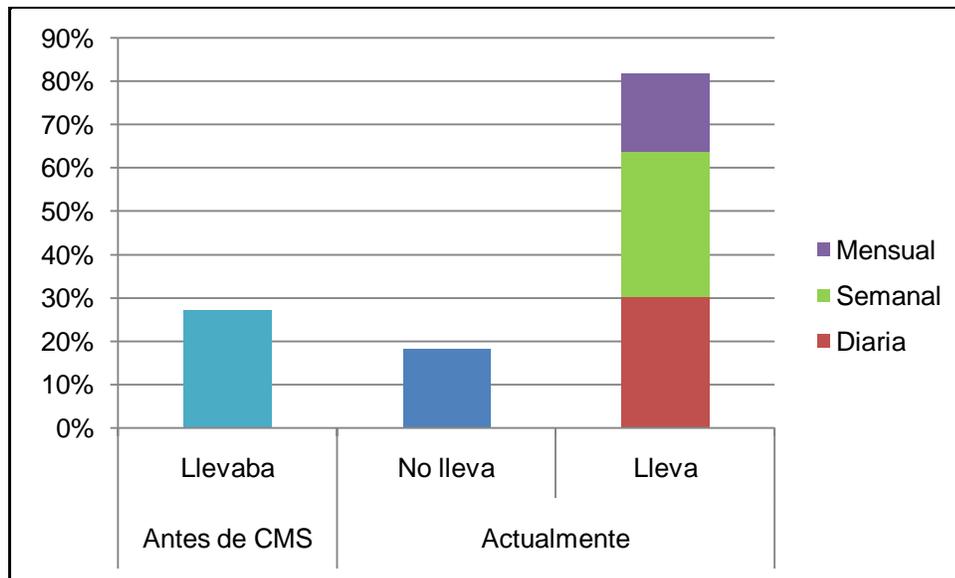
**Gráfico 6-11: Situación de formalización de las microempresas**



Fuente: Elaboración propia.

- Antes de participar en CMS, solo un 27% de los beneficiados tenía alguna práctica contable en su negocio. Actualmente, un 82% tiene prácticas contables, de los cuales un 30% corresponde a un orden diario, un 33% semanal y un 18% mensual (ver Gráfico 6-12).

**Gráfico 6-12: Prácticas contables en las microempresas**



Fuente: Elaboración propia.

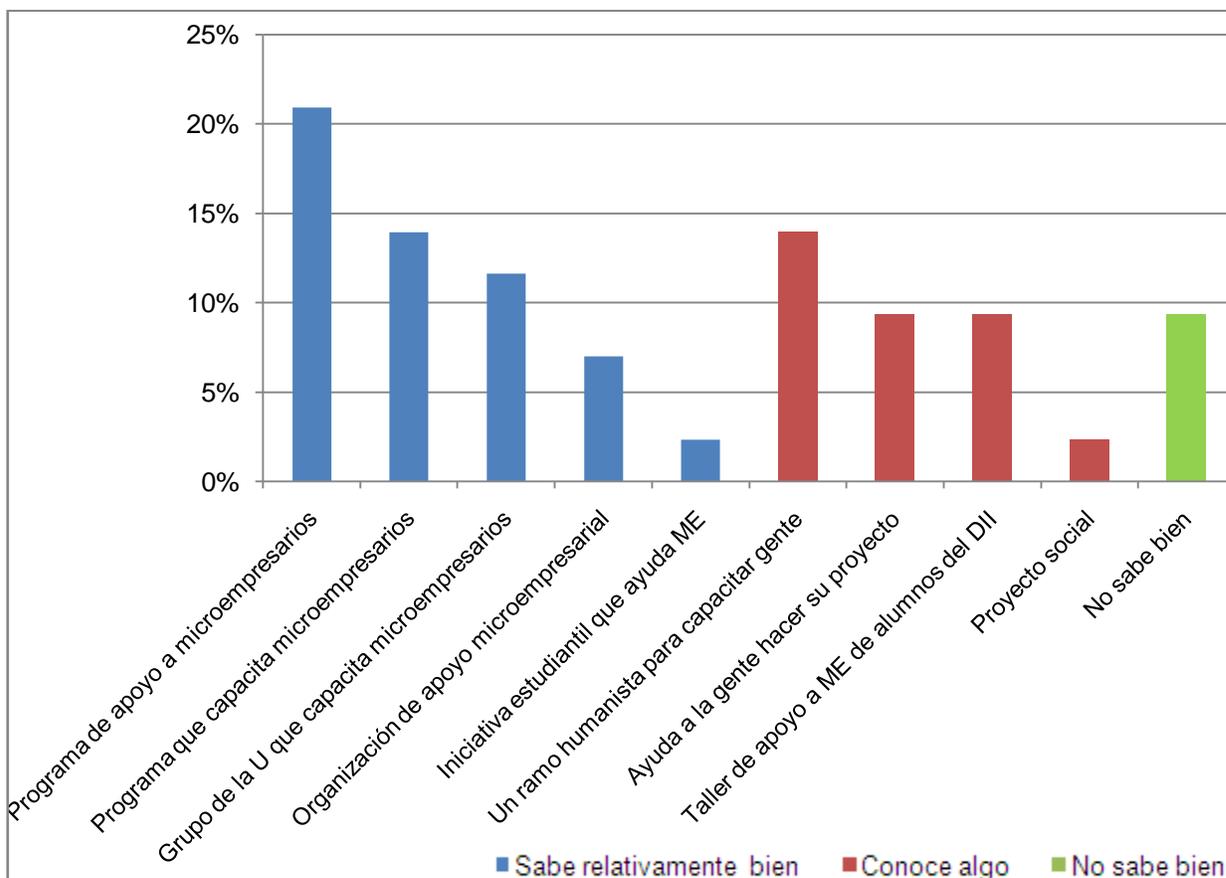
### 6.2.3. ALUMNOS DE LA FCFM

Se considera que el principal activo de una organización dedicada a la educación es su experiencia y aprendizaje. Además, su capital lo constituyen las personas comprometidas y organizadas que trabajan en ella. Lo anterior, destaca que el equipo y los voluntarios ejecutores son fundamentales para el funcionamiento de la organización, ya que aportan su tiempo, experiencia y conocimientos al servicio de la misión de esta.

Con el fin de obtener una percepción general del programa se diseñó una encuesta, realizada a una muestra aleatoria probabilística de 79 alumnos de la FCFM (para detalles sobre la encuesta ver ANEXO L). A continuación se presentan los resultados obtenidos:

- Un 51% de los alumnos de la FCFM dice conocer al programa Construyendo mis Sueños. De este total, solo un 56% entrega respuestas aceptables de lo que realiza la organización, es decir solo un 29% del total conoce realmente a la organización. Un 35% tiene nociones sobre la organización o conoce alguna característica de esta, donde se destaca el curso “Ciencias Sociales CMS: Ingeniería en la Realidad Social”. Por último, un 9% no sabe bien en qué consiste la organización, pese a afirmar conocerla (ver Gráfico 6-13).

**Gráfico 6-13: Respuestas de alumnos de FCFM sobre CMS**



Fuente: Elaboración propia.

#### 6.2.4. CLIENTES

Se define como cliente a cualquier organismo que provea de recursos financieros a la organización a cambio del servicio entregado. Las Municipalidades, Organismos Estatales e Instituciones ligadas al sector microempresarial generalmente son el sustento financiero más importante de una OSFL. En el caso de CMS han sido prácticamente el único, destacando a: SENCE, FOSIS, World Vision, SERCOTEC, Fundación Esperanza, la Fundación Rodelillo y CESTAS (Centro di Educazione Sanitaria e Technologie Appropriate Sanitarie). Asimismo, CMS ha trabajado con diversas municipalidades de Chile, tales como: Peñalolén, Recoleta, Santiago Centro, La Florida, Macul, Illapel, La Pintana, Ñuñoa, Las Condes, Huechuraba, Cerro Navia y Maipú.

#### 6.2.5. ALIADOS

Se define un aliado como una persona u organización que se asocia a CMS por beneficio propio o para alcanzar un objetivo en común. Los aliados corresponden a organizaciones que trabajan con CMS postulando a fondos, encontrando nuevos clientes y respaldando la calidad del servicio entregado. En algunas ocasiones CMS

recibe fondos que no provienen de la municipalidad donde se está trabajando, por lo que esta se convierte en un aliado. En el grupo de aliados actuales e históricos destacan: la Universidad de Los Lagos y la Universidad Santo Tomás, la Asociación de Municipios Territorio Lago Llanquihue, la Corporación Barrio Universitario (BUS), la Asociación Chilena de Organizaciones de Ferias Libres (ASOF) y Santiago Innova .

### 6.3. CAPACITY ASSESSMENT GRID

Según lo definido en la metodología, para análisis de los recursos y las capacidades se utiliza la herramienta *Capacity Assessment Grid*. Hay que considerar que esta herramienta mide las percepciones que tiene la organización sobre sus capacidades. Para seleccionar el nivel de desarrollo de cada elemento con el menor sesgo, McKinsey & Company recomienda combinar personas con un buen conocimiento en el ámbito a evaluar, con personas que tengan una mirada más externa. A partir de esto, se constituye un comité evaluador compuesto por Solsiré Giaverini (Directora Ejecutiva) y Brigitte Jara (Ingeniera de Proyectos), quien se incorporó al equipo en Septiembre de 2008. Asimismo, se solicita al jefe de cada área contribuir en la evaluación de los elementos relacionados a su área (ver Tabla 6-15).

**Tabla 6-15: Comité evaluador de capacidades**

Elemento	Evaluadores Generales	Evaluador especializado
Aspiraciones	Solsiré Giaverini - Directora Ejecutiva y Brigitte Jara - Ingeniera de Proyectos	-
Estrategia		-
Habilidades Organizacionales		Francisco Correa - Jefe de Proyectos
Recursos Humanos		Rosa González - Jefa de RRHH y Voluntariado
Sistemas e Infraestructura		Pablo Urbano - Jefe de Sistemas
Estructura Organizacional		Rosa González - Jefa de RRHH y Voluntariado
Cultura		Rosa González - Jefa de RRHH y Voluntariado

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los ámbitos analizados (para detalles de cada punto ver ANEXO M):

Puntaje	Descripción
1	Clara necesidad de mejorar la capacidad
2	Nivel básico de capacidad en lugar
3	Nivel moderado de capacidad en lugar
4	Nivel alto de capacidad en lugar
N/A	No es aplicable a la organización

## ASPIRACIONES

I. ASPIRACIONES	Puntaje
Misión	2
Visión - Claridad	2
Visión - Audacia	2
Objetivos globales	1

El análisis de las aspiraciones, señala que la organización posee un grupo de definiciones básicas muy limitada, donde destaca la ausencia de objetivos globales.

## ESTRATEGIA

II. ESTRATEGIAS	Puntaje
Estrategia global	1
Objetivos / Metas de desempeño	2
Relevancia del programa e integración	2
Crecimiento del programa y replicación	3
Desarrollo de nuevos programas	3
Modelo de financiamiento	1

El análisis estratégico, muestra una falta de una estrategia global, objetivos y estrategias de financiamiento, exponiendo que la organización trabaja en base al día a día y de forma reactiva. Por otro lado, existe una buena capacidad de replicar los programas existentes y desarrollar nuevos.

## HABILIDADES ORGANIZACIONALES

III. HABILIDADES ORGANIZACIONALES	Puntaje
<b>Gestión de desempeño</b>	
Medidas de desempeño	2
Análisis de desempeño y ajustes del programa	2

Si bien existe un registro del progreso y desempeño desde el año 2007, este es usado ocasionalmente para mejorar el programa. Además, la organización carece de una evaluación de impacto social externamente validada, por lo que no se conoce el resultado social, como consecuencia de su trabajo.

<b>III. HABILIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Planificación</b>	
Monitoreo del entorno	1
Planeación estratégica	1
Planeación financiera/ presupuesto	2
Planeación operacional	2
Planeación de recursos humanos	2

La inexistencia de una planeación estratégica, así como un conocimiento mínimo de otros actores y modelos, hacen parecer, en algunos casos, una organización sin un rumbo definido. Por otro lado, existe una planeación financiera que refleja las necesidades de la organización, pero sin un monitoreo entre el desempeño y el presupuesto.

<b>III. HABILIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Financiamiento y generación de ingresos</b>	
Recaudación de fondos	1
Generación de ingresos	3

La organización se ha adjudicado diversos fondos a lo largo de su historia, pero se considera con habilidades débiles para la recaudación de fondos, particularmente consiguiendo donaciones. Por otro lado, históricamente ha cubierto completamente sus necesidades financieras gracias a la prestación de servicios, pero requiriendo significativos esfuerzos del Equipo Directivo.

<b>III. HABILIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Construcción y gestión de relaciones externas</b>	
Desarrollo y cuidado de asociaciones y alianzas	3
Presencia e involucramiento en la comunidad local	2

A lo largo de su historia, CMS ha logrado construir importantes relaciones y asociaciones principalmente con organizaciones sin fines de lucro del sector microempresarial y municipalidades, por lo que ha generado algún grado de reconocimiento en este sector de la sociedad.

<b>III. HABILIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Otras habilidades organizacionales</b>	
Relaciones públicas y marketing	2
Influencia en la formulación de políticas	2
Gestión de asuntos legales y responsabilidades	1
Uso y desarrollo de procesos organizacionales	2

Considerando que la organización es relativamente nueva y está comenzando una etapa de crecimiento, aún no es participe de discusiones de políticas. Asimismo, ha comenzado a buscar activamente oportunidades de relaciones públicas y marketing. Debido al tamaño de CMS, existe solamente un conjunto básico de procesos en unidades clave, con bajo monitoreo y evaluación. Por otro lado, no existe una gestión activa de asuntos legales y responsabilidades.

## RECURSOS HUMANOS

IV. RECURSOS HUMANOS	Puntaje
Niveles del personal	2
Directorio - composición y compromiso	N/A
Directorio - involucramiento y apoyo	N/A

Construyendo Mis Sueños es una organización donde las posiciones críticas están completas, pero poseen una rotación aproximada de un año, debido a que la mayoría son ocupadas por estudiantes, con excepción de la Directora Ejecutiva y la Ingeniera de Proyectos, ambas profesionales. Por otro lado, la organización no posee un directorio.

IV. RECURSOS HUMANOS	Puntaje
<b>Equipo Ejecutivo</b>	
Pasión y visión	3
Orientación del impacto	3
Liderazgo y efectividad de las personas y organización	2
Efectividad personal e interpersonal	2
Pensamiento analítico y estratégico	2
Juicio financiero	2
Experiencia y reputación	2

El equipo ejecutivo muestra un compromiso visible con la organización, usando de la mejor manera posible los recursos existentes para maximizar el impacto. Por otro lado, este no posee otras experiencias relevantes en gestión sin fines de lucro y tiene capacidades básicas de liderazgo, efectividad personal y juicio financiero.

IV. RECURSOS HUMANOS	Puntaje
Equipo Ejecutivo y personal - dependencia en el Director Ejecutivo	3
Equipo directivo	3
Personal (Equipo estable)	2
Voluntarios (Curso y personas que participan ocasionalmente)	1

Si bien existe una dependencia limitada en la directora ejecutiva, diversas áreas de la organización tendrían problemas sin su presencia. El Equipo Directivo, compuesto por la Directora Ejecutiva y la Ingeniera de Proyectos, es de alto nivel profesional, ya que ambas son Ingenieras de la Universidad de Chile y están altamente comprometidas con la organización, además de tener muy buena disposición al aprendizaje y desarrollo personal. Asimismo, este equipo exige altos estándares de trabajo al Equipo Ejecutivo, que pese a estar compuesto principalmente por estudiantes, han logrado operar a un buen nivel.

El personal de la organización está compuesto principalmente por alumnos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, los cuales están muy comprometidos con su trabajo. Los voluntarios de la organización están en términos generales comprometidos con esta, pero deben ser constantemente dirigidos y supervisados. Además, no existen estándares de gestión de voluntariado.

## SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA

V. SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA	Puntaje
<b>Sistemas</b>	
Sistemas de planificación	2
Estructura de toma de decisiones	2
Gestión de operaciones financieras	2
Gestión de recursos humanos - reclutamiento, desarrollo y retención de <i>managers</i>	2
Gestión de recursos humanos - reclutamiento, desarrollo y retención de personal general	2
Gestión de recursos humanos - incentivos	1
Gestión del conocimiento	2

La organización realiza todas las semanas una pequeña planeación, apoyada por alguna recolección de datos. Asimismo, existe una flexibilidad estructural, lo que permite una claridad en la toma de decisiones y en la capacidad de reacción.

Las operaciones financieras son registradas y documentadas, pero no existen controles internos formales. La organización solo utiliza sistemas informales en su reclutamiento, desarrollo de carrera, retención e incentivos de recursos humanos. Si bien existen sistemas de gestión de conocimiento, estos son informales, utilizados ocasionalmente y conocidos por algunas personas.

<b>V. SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Infraestructura</b>	
Infraestructura física - edificios y espacio de oficina	1
Infraestructura tecnológica - teléfono/ fax	2
Infraestructura tecnológica - computadores, aplicaciones, redes y correo electrónico	1
Infraestructura tecnológica - sitio web	2
Infraestructura tecnológica - bases de datos y sistemas de reportes administrativos	2

CMS utiliza una oficina como centro de operaciones la cual es considerada inadecuada, en términos de espacios y privacidad, para las necesidades actuales de la organización. La infraestructura tecnológica de la organización es de nivel básico y solo alcanza a cubrir las necesidades más urgentes de la organización. La tecnología es utilizable solo en la oficina, es decir no existe acceso a esta en terreno, y existe solamente un computador libre. La organización posee un sitio web, el cual solamente contiene información general, actualizada ocasionalmente.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

<b>VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Gobierno del directorio</b>	N/A
<b>Diseño organizacional</b>	N/A
<b>Coordinación inter-funcional</b>	2
<b>Diseño de empleos individuales</b>	2

Considerando que CMS es una organización con un equipo estable pequeño (entre 12 y 14 personas), existe una buena coordinación, con roles claves y sus responsabilidades claras, aunque con algunas sobre posiciones.

## **CULTURA**

<b>VII. CULTURA</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Desempeño como un valor compartido</b>	2
<b>Otras creencias y valores compartidos</b>	2
<b>Referencias y prácticas compartidas</b>	2

La organización posee un pequeño conjunto de creencias, valores y prácticas comunes entre algunos de sus miembros, pero no son compartidos en toda la organización. Pese a que existe el valor de contribuir al desempeño y al impacto social, no existen mediciones formales por lo que es utilizado como uno de los muchos criterios para contratar, recompensar y re-posicionar a las personas del equipo.

## 6.4. ASPECTOS CULTURALES DE LOS MIEMBROS DE CMS

Se ha definido una organización o sistema social como un sistema determinado estructuralmente de decisiones. A partir de esto, de acuerdo con Darío Rodríguez (2004), la cultura es entendida como un conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Asimismo, la cultura organizacional obtiene parte importante de sus premisas del medio donde la organización se encuentra inserta, en este caso la sociedad chilena, y en particular la FCFM.

Considerando que cierta información relevante no se puede obtener del *Capacity Assessment Grid*, se diseñó un cuestionario sobre las proyecciones de los miembros de la organización (ver ANEXO N). Para esto, la Directora Ejecutiva seleccionó a 14 personas que consideraba tenían proyección en el equipo y podían desempeñarse en alguna función de gestión, además de incluirse a todo el Equipo Ejecutivo. A continuación se presentan los resultados obtenidos, agrupados en Equipo Ejecutivo y resto del equipo:

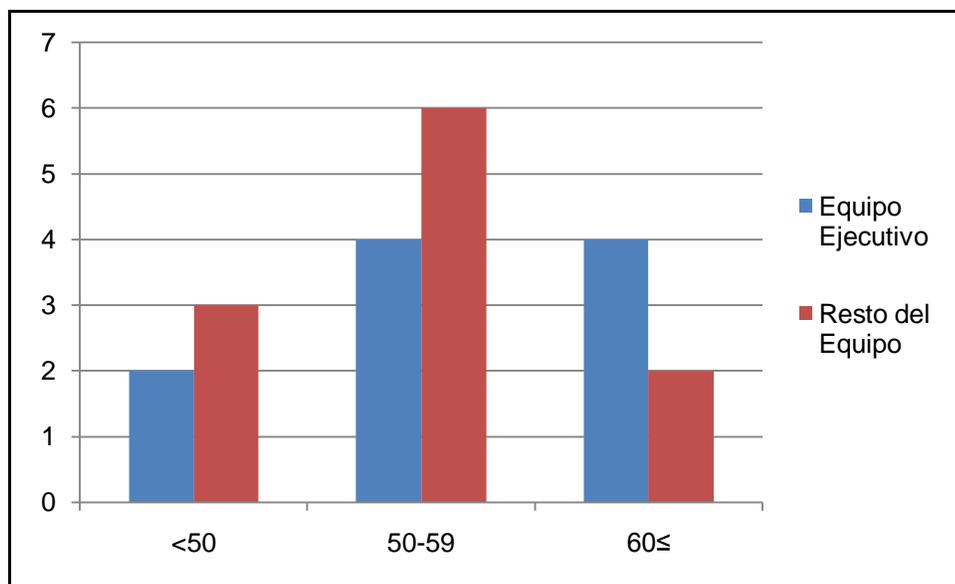
- CMS es una organización con un equipo muy joven de estudiantes y dos profesionales recién egresadas, todos de la carrera de Ingeniería Industrial de la FCFM. Es por esto que no existen horarios de trabajo para los estudiantes y los trabajos no requieren ser realizados en la oficina de la organización. Pese a esto, se ha dado un carácter de trabajo formal a las distintas actividades que se requiere realizar. Para esto, se crearon cargos y áreas, donde las personas reciben una compensación monetaria como un reconocimiento a su tiempo, dedicación y para solventar gastos que puedan incurrir como consecuencia de su labor.
- Un primer resultado, no esperado, del cuestionario es una indefinición en las actividades en el Equipo Ejecutivo. Si bien, muchos utilizaron la palabra “Jefe” para referirse a su actividad en CMS, otros utilizaron palabras como “Coordinador”, “Encargado” y “Gestor”.
- Un porcentaje importante de los integrantes del Equipo Ejecutivo tiene una carga académica considerable, llegando en algunos casos a sobrepasar las 70 Unidades Docentes<sup>29</sup> (UDs) (ver Gráfico 6-14). Además, dedican entre seis y ocho horas semanales promedio a otras actividades como ayudantías y trabajos en otras organizaciones con y sin fines de lucro, en particular relacionados con la iglesia.

El resto del equipo presenta, en general, una carga académica considerada normal. Por otro lado, dedican entre cuatro y seis horas a otras actividades como ayudantías, clases particulares y trabajos en otras organizaciones con y sin fines de lucro.

---

<sup>29</sup> Un crédito o unidad docente corresponde al trabajo académico realizado por el estudiante en una hora cronológica durante cada semana del respectivo período académico.

**Gráfico 6-14: Personas del equipo por rango de Unidades Docentes**



Fuente: Elaboración propia.

- Los miembros del equipo dedican y les gustaría dedicar entre doce y catorce horas a CMS, aunque con una distribución distinta del tiempo en terreno (hacer clases o ser Facilitador de Aprendizaje de alumnos del curso) y el dedicado a gestión (ver Tabla 6-16). Seis de los diez miembros del Equipo Ejecutivo declararon intenciones de participar o aumentar su tiempo en actividades en terreno, entre tres y cinco horas. Por otro lado, la mayoría de los integrantes del Equipo Ejecutivo desearía reducir su tiempo dedicado a la gestión entre cinco y ocho horas. Si bien, al resto del equipo le gustaría reducir en algunas horas su trabajo en terreno, destaca el deseo de aumentar su tiempo en actividades de gestión.

**Tabla 6-16: Promedio de horas de trabajo dedicadas y deseadas**

	Equipo Ejecutivo		Resto del Equipo	
	Terreno	Gestión	Terreno	Gestión
Hrs Actuales	1,8	12,5	7,2	4,3
Hrs Deseadas	5,1	9,5	5,4	6,1

Fuente: Elaboración propia.

- La mayoría de las personas del equipo pretende continuar al menos dos años trabajando en CMS. Por su parte, la mitad de los miembros del Equipo Ejecutivo desearía continuar en una actividad distinta a la actual. Por otro lado, la mayoría del resto del equipo desearían trabajar en una actividad distinta o incluir una actividad distinta a su actividad actual (ver Tabla 6-17).

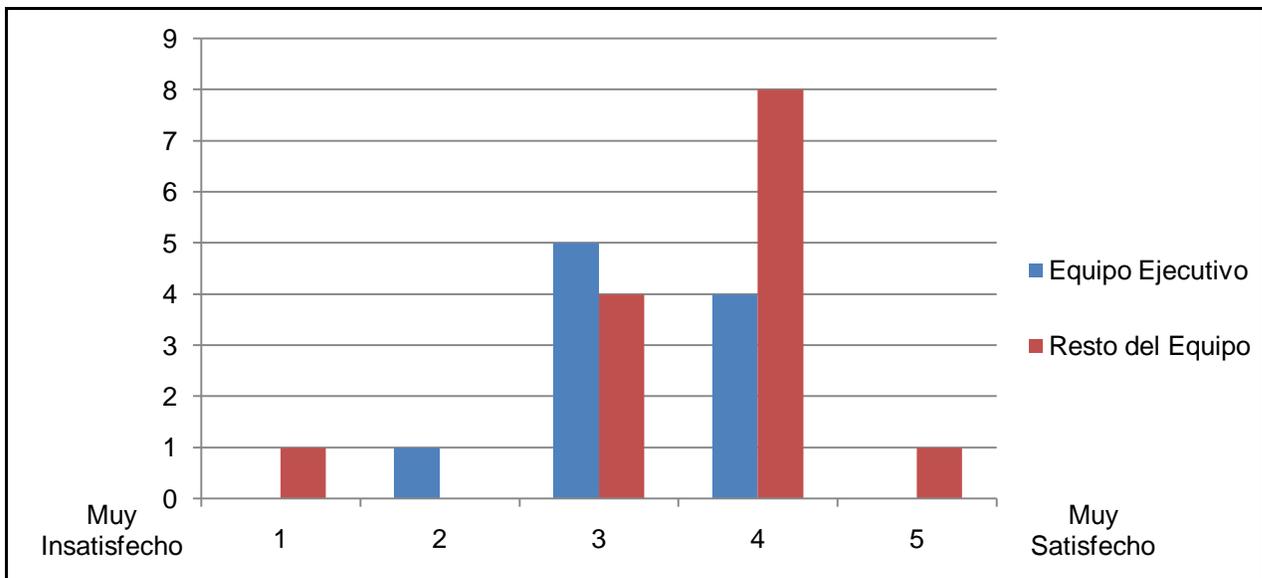
**Tabla 6-17: Continuidad o cambio de actividad**

Equipo Ejecutivo			Resto del Equipo		
Misma	Distinta	Ambas	Misma	Distinta	Ambas
5	5	0	4	5	5

Fuente: Elaboración propia.

- La mayor parte del Equipo Ejecutivo se encuentra ni satisfecho, ni insatisfecho con su trabajo, mientras el resto del equipo se encuentra satisfecho, con una excepción. Por otro lado, las personas del resto del equipo se encuentran mayormente satisfechas con su trabajo (ver Gráfico 6-15). Las disconformidades provienen principalmente de falta de capacidades y tiempo para cumplir con las responsabilidades.

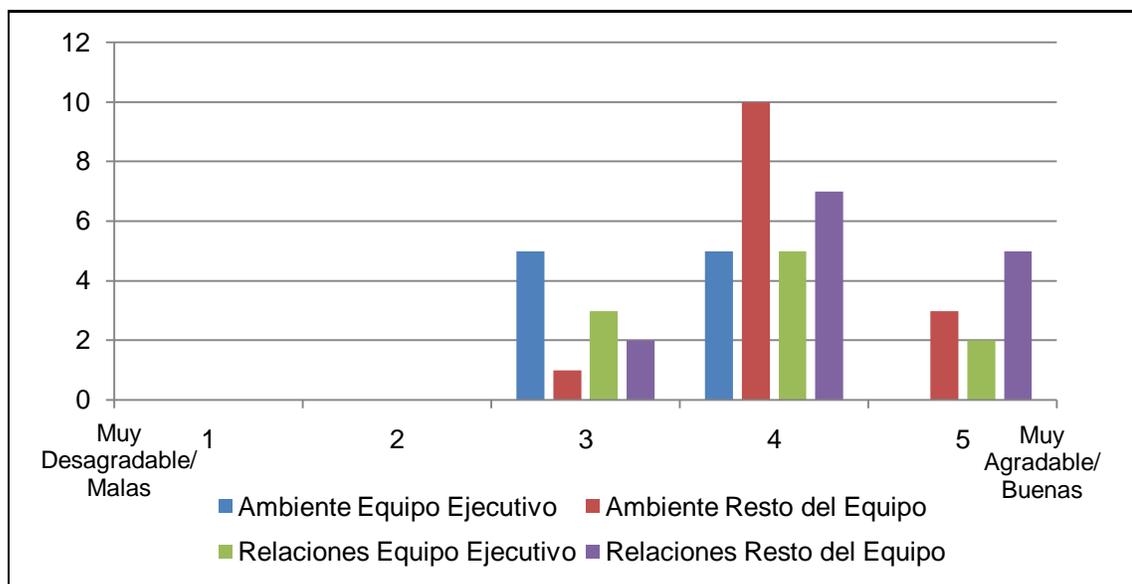
**Gráfico 6-15: Nivel de satisfacción respecto al trabajo propio**



Fuente: Elaboración propia.

- En general, el equipo califica de agradable el ambiente y de buenas las relaciones al interior de la organización (ver Gráfico 6-16). El Equipo Ejecutivo otorga una calificación más baja al ambiente de la organización, debido a que las personas trabajan presencialmente ahí y explican que no siempre hay un ambiente de trabajo apropiado. Por otro lado, existe un ambiente de mucha confianza donde muchas personas poseen la llave de la oficina y es común dejar objetos de valor sin problemas.

**Gráfico 6-16: Calificación del ambiente y relaciones al interior de la organización**



Fuente: Elaboración propia.

## 7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

A partir de la información recolectada y expuesta en este trabajo, se procede a extraer las principales fortalezas y debilidades de la organización a partir del análisis interno. Asimismo, se extraen las principales oportunidad y amenazas a las que se ve enfrentada la organización a partir del análisis externo.

### 7.1. FORTALEZAS

- **CMS es parte de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile.** La FCFM provee infraestructura, tecnología y la marca de la Universidad de Chile. Esto gracias a que la organización es apoyada por el Decano de la Facultad y el Director de la Escuela de Ingeniería y Ciencias, los cuales tienen proyecciones para ésta, alineadas a los objetivos de la organización.
- **Alto grado de satisfacción de los beneficiados con el programa.** Un 92% de los beneficiados lo declara “muy bueno”, un 70% declara que “no faltó nada” y un 55% comenzó prácticas contables después de su participación en CMS.
- **Flexibilidad organizacional.** Considerando el tamaño y las características de la organización, esta posee buena capacidad de respuesta y alta flexibilidad en su estructura organizacional, lo que permite adecuarse fácilmente a distintas eventualidades.

- **Buena capacidad de replicar los programas existentes y desarrollar nuevos.** CMS tiene experiencia comprobada desarrollando nuevos programas y en particular adaptando sus metodologías a los requerimientos de los distintos clientes.
- **Buenas relaciones y asociaciones con aliados y organizaciones ligadas al sector microempresarial.** CMS ha construido muy buenas relaciones y asociaciones con importantes actores del sector como: World Vision, FOSIS y distintas municipalidades, entre otros. Esto gracias a que siempre ha sido una preocupación de la organización, lo cual ha generado un alto grado de reconocimiento a su labor.
- **Programas base complementan herramientas de gestión con el desarrollo de habilidades.** Los beneficiados declaran que el principal aprendizaje obtenido de CMS está dentro del conjunto de habilidades directivas. CMS integra estas habilidades con herramientas de gestión de negocios, a diferencia de otros programas que se enfocan solo en enseñar este último tipo de herramientas.
- **Equipo con altos estándares de trabajo.** Actualmente la organización cuenta con un Equipo Directivo de alto nivel profesional, todos Ingenieros de la Universidad de Chile, quienes además están muy comprometidos con la organización. Asimismo, este equipo exige altos estándares de trabajo al Equipo Ejecutivo, que pese a estar compuesto principalmente por estudiantes, han logrado operar a un buen nivel.
- **Equipo Ejecutivo comprometido con la organización y su propósito.** El Equipo Ejecutivo está compuesto por alumnos de Ingeniería Industrial de la FCFM y pese a la excesiva carga de UDs siempre cumplen con su trabajo. Asimismo, casi la totalidad de las personas del equipo tiene intenciones de continuar con la organización por al menos dos años, pese a que algunos comienzan su proceso de titulación el 2009.
- **Red de profesionales dispuestos a trabajar en CMS.** La organización cuenta con una importante red de más de cien Ingenieros Civiles Industriales y otros profesionales, que en su mayoría participaron de CMS, con algunos de los cuales se ha puesto en contacto con el fin de acercarlos a la organización.
- **Gran capacidad de desarrollo de tecnologías para el sector microempresarial.** CMS se ha caracterizado por estar constantemente desarrollando nuevas tecnologías de alto nivel, destacando las metodologías de aprendizaje, para el sector microempresarial.

## 7.2. DEBILIDADES

- **Poco conocimiento público de la organización.** Debido a las características de la organización y su etapa de desarrollo, CMS no ha conseguido el nivel de convocatoria que necesita para captar recursos de todo tipo. Además, solo un

29% de los alumnos de la FCFM tiene un conocimiento de lo que realmente es la organización y cuál es su trabajo. Asimismo, la organización solo tiene un sitio web dentro de la página de la Escuela, con información muy básica.

- **Organización trabaja en base al día a día.** La organización trabaja principalmente de forma reactiva y en base al día a día, por lo que no se generan instancias para desarrollos estratégicos. De este modo, existe poco conocimiento interno de la visión, misión y estrategia.
- **Inestabilidad de recursos financieros.** Considerando que CMS obtiene actualmente el 100% de sus ingresos gracias a la prestación de sus servicios (en años anteriores se ha adjudicado algunos fondos) no tiene una estabilidad financiera y resulta una preocupación constante para todo el Equipo, en particular para el Equipo Directivo. Asimismo, la organización carece de un *expertise* en recaudación de fondos de privados, lo cual se ve además dificultado por no ser una ONG, fundación o corporación.
- **Dificultades en el proceso de convocatoria de los beneficiados.** En general, las convocatorias de los beneficiados a los distintos programas de CMS son realizadas por las municipalidades e instituciones con las que se trabaja, quienes no siempre comunican de forma correcta los objetivos de los programas, generando cursos incompletos o con altos niveles de deserción.
- **Concentración y pérdida de conocimiento.** Existen personas en CMS que concentran una cantidad importante de *know-how* y el normal funcionamiento de la organización depende de estas. Por otro lado, la alta rotación de las personas que participa en actividades en terreno genera una pérdida de conocimiento tácito muy relevante para la organización.
- **Equipo compuesto por alumnos de un mismo perfil y carrera.** El equipo que dirige CMS está compuesto principalmente por alumnos de la FCFM, los cuales aún no poseen las capacidades necesarias, ni el tiempo suficiente que se debe dedicar para dirigir áreas como: Proyectos, Recursos Humanos y Voluntariado, Comercial e Investigación y Desarrollo.
- **Falta de apoyo estratégico.** Si bien la organización no posee un directorio, existe un Comité Asesor que aconseja a la Directora Ejecutiva en algunas decisiones. Este comité está compuesto por dos ICI, aunque uno de los asesores se traslada a estudiar fuera del país a comienzos del año 2009.
- **Infraestructura inadecuada.** La oficina de CMS es considerada inadecuada en términos de espacio y privacidad, para las necesidades actuales de la organización. Además, la infraestructura tecnológica solo alcanza a cubrir las necesidades más urgentes de la organización.
- **Gestión deficiente de Recursos Humanos y Voluntariado.** Pese a que las posiciones críticas están completas, aún existen deficiencias de capacidades y

disponibilidad en algunos de estos cargos. Además, algunos proyectos tienen escasos recursos de personal y deben ser suplidos por personas que se desempeñan en otros cargos, aumentando aún más la carga de trabajo. Al mismo tiempo, no existen estándares de gestión de voluntariado y equipo.

- **La organización no conoce su impacto.** CMS no posee una evaluación, validada por terceros, que muestre los resultados de su trabajo. Una medición de impacto inspira a donantes y voluntarios, ya que demuestra de forma tangible que el trabajo que realiza la organización es efectivo.

### 7.3. OPORTUNIDADES

- **Gran cantidad de potenciales beneficiarios.** En Chile existen cerca de 1,3 millones de microempresas, formales e informales, de las cuales un 20,1% vive con menos de un sueldo mínimo y un 34,3% con menos de dos. Además, en la microempresa se observa una tasa promedio de creación de un 15,1% y una tasa de destrucción de un 12,1%, lo cual revela una tasa de creación neta positiva.
- **Sector microempresarial sin organizaciones consolidadas.** Aún no existen organizaciones relacionadas al sector microempresarial que hayan convocado a la sociedad o estén consolidadas como el Hogar de Cristo o Un Techo Para Chile. Asimismo, pese a que existen tres organizaciones con varios años de trayectoria en el sector microempresarial, la cantidad de beneficiados es muy grande para sus capacidades y no llegan a ser actores relevantes.
- **Chile tiene un alto nivel de participación de voluntariado, alineado al propósito de CMS.** El nivel de participación de voluntariado en Chile es uno de los mayores del mundo y está principalmente motivado con actividades relacionadas a la pobreza y personas necesitadas.
- **Tendencia mundial por el desarrollo de las OSFL.** Actualmente, existe un fuerte desarrollo en tecnologías y literatura relacionada a OSFL. En Chile, la Corporación Simón de Cirene es destacada en generar literatura, talleres y consultorías para este tipo de organizaciones. De este modo, diversos profesionales han optado por desempeñarse a tiempo completo en este tipo de organizaciones. Por ejemplo, el 2008, más de 4.700 jóvenes postularon a servicio país.
- **Interés de las empresas en externalizar su RSE.** Una de las principales necesidades que tiene una OSFL con el mundo privado son los recursos económicos, aunque en algunos casos las empresas pueden aportar con profesionales, voluntarios u otro tipo de recursos. Hoy en día, las empresas privadas necesitan mostrar respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, ya que estudios han demostrado que produce beneficios para la rentabilidad del negocio.

Así, las empresas externalizan estos servicios ya que no son expertas en desarrollar actividades para verse bien con la comunidad.

- **Aumento del gasto social del Gobierno.** Como consecuencia de la incertidumbre generada por las turbulencias financieras mundiales en 2008, el Gobierno de Chile anunció que el gasto social aumentará en un 7,8%, alcanzando al 69,1% del gasto total.

#### 7.4. AMENAZAS

- **Escasa información del entorno.** Considerando que el entorno de organizaciones con foco en el sector microempresarial recién se encuentra en crecimiento, la información referente a actores, sus metodologías, su impacto y capacidades es escasa o inexistente. Esto hace muy difícil el monitoreo de otros participantes en la industria.
- **Entrada de nuevos participantes a la industria.** Debido a los múltiples beneficios que otorga y las facilidades que existen en el ambiente externo, diversas universidades están desarrollando programas similares a CMS, en sus Facultades de Ingeniería, y Economía y Administración. Como consecuencia, aumenta la intensidad de la competencia por la captación de recursos, ya sea fondos o voluntarios.
- **Necesidades del sector microempresarial no son consideradas una prioridad.** Si bien existen conversaciones a nivel de Gobierno respecto a las necesidades del sector microempresarial, aún no es considerada una prioridad. Asimismo, no es un tema que convoca a la sociedad, ya que no existen instituciones relevantes de la sociedad civil trabajando por este sector.
- **Potenciales problemas de financiamiento debido a la crisis económica.** Diversas instituciones pronostican bajos crecimientos para la mayoría de los países del mundo, y Chile no es una excepción. Estudios muestran que a muchas OSFL les tomó años recuperarse de crisis económicas anteriores, ya que las recesiones son más duraderas para este sector, aumentan las necesidades de los beneficiados y las recesiones económicas colapsan sus cuatro fuentes de financiamiento.
- **Otras OSFL acaparan gran parte de los recursos.** Este es el caso de la Iglesia, que es apoyada por un 50% de los jóvenes voluntarios entre 15 y 24 años y un 27% del total de voluntarios, y el Hogar de Cristo, apoyado por un 33% del total de voluntarios. Asimismo, otras organizaciones de carácter más asistencialista, acaparan la mayor parte de los recursos financieros.

A continuación, se presenta una síntesis del análisis de la situación actual de la organización Construyendo Mis Sueños, agrupado según su origen.

Origen Interno	
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CMS es parte de la FCFM de la U. de Chile.</li> <li>• Alto grado de satisfacción de los beneficiados.</li> <li>• Flexibilidad organizacional.</li> <li>• Buena capacidad de replicar los programas existentes y desarrollar nuevos.</li> <li>• Buenas relaciones y asociaciones con aliados y organizaciones ligadas al sector microempresarial..</li> <li>• Programas base complementan herramientas de gestión con el desarrollo de habilidades.</li> <li>• Equipo con altos estándares de trabajo.</li> <li>• Equipo muy comprometido con la organización y su propósito.</li> <li>• Red de profesionales dispuestos a trabajar en CMS.</li> <li>• Gran capacidad de desarrollo de tecnologías para el sector microempresarial.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento público de la organización.</li> <li>• Organización trabaja en base al día a día.</li> <li>• Inestabilidad de recursos financieros.</li> <li>• Dificultades en el proceso de convocatoria de beneficiados</li> <li>• Concentración y pérdida de conocimiento.</li> <li>• Equipo compuesto por alumnos de un mismo perfil y carrera.</li> <li>• Falta de apoyo estratégico.</li> <li>• Infraestructura inadecuada</li> <li>• Gestión deficiente de Recursos Humanos y Voluntariado</li> <li>• La organización no conoce su impacto.</li> </ul>

Origen Externo	
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de potenciales beneficiados.</li> <li>• Sector microempresarial sin organizaciones consolidadas</li> <li>• Chile tiene un alto nivel de participación de voluntariado, alineado al propósito de CMS.</li> <li>• Tendencia mundial por el desarrollo de las OSFL.</li> <li>• Interés de las empresas en externalizar su RSE.</li> <li>• Aumento del gasto social del gobierno.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa información del entorno.</li> <li>• Entrada de nuevos participantes a la industria.</li> <li>• Necesidades del sector microempresarial no son consideradas una prioridad.</li> <li>• Potenciales problemas de financiamiento debido a la crisis económica.</li> <li>• Otras OSFL acaparan gran parte de los recursos.</li> </ul>

## 8. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia de la organización representa los medios que utilizará para alcanzar su propósito. Luego de la realización de la construcción de futuro, y el análisis interno y externo, se presenta el plan estratégico formulado para llevar a CMS a cumplir con sus aspiraciones y propósito.

A partir de la información recopilada se define la siguiente estrategia para CMS:

**“Formar y consolidar un equipo comprometido y con altos estándares de calidad, por medio de un crecimiento orgánico, potenciando nuestra red de valor, con el fin de aumentar la extensión e impacto de la organización y ser reconocidos a nivel de país”**

### 8.1. PROGRAMA ESTRATÉGICO

A partir de los objetivos definidos por la organización y los resultados del análisis de la situación actual se definen perspectivas generales donde se agrupan los objetivos. Para esto, se realizan seminarios con el equipo estratégico, donde se definen estos objetivos y perspectivas. Por medio de reuniones con el Equipo Directivo, se definen *drivers*, o variables de las que depende ese objetivo, planes de acción para cada *driver*, indicadores, metas y responsables, para cada uno de estos objetivos. Para finalizar, el programa estratégico es revisado en un seminario por todo el equipo.

<b>BENEFICIADOS</b>						
<b>Mejorar la calidad de vida de los beneficiados.</b>						
<b>Objetivo</b>	<b>Driver</b>	<b>Plan</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	
<b>Desarrollo y fortalecimiento de microempresarios de escasos recursos.</b>	Mejorar la calidad de vida de los beneficiados.	Formar a los beneficiados en gestión de negocios y habilidades directivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación utilidades.</li> <li>Variación capital social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento en al menos un 10%.</li> <li>Aumento al menos 10% en el capital social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área Investigación y Desarrollo.</li> </ul>	
	Convocatorias a beneficiados cumplan con el perfil.	Intervenir en el proceso de convocatoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tramos de ingresos de los m.e.</li> <li>SM per cápita m.e.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% dentro de los dos primeros tramos de la m.e.</li> <li>75% menos de 1 SM per cápita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área Comercial.</li> <li>Coordinación Proyectos.</li> </ul>	
	Los programas sean focalizados, de calidad y tengan una duración suficiente para monitorear la evolución de los beneficiados.	Acercamiento de los beneficiados a la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instancias de aprendizaje en la U.</li> <li>Académicos presentes en instancias de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 instancias de aprendizaje en la U.</li> <li>4 académicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación Proyectos</li> <li>Área Investigación y Desarrollo</li> </ul>	
		Diseñar, ejecutar y controlar los cursos y programas regulares bajo estas políticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alumnos por m.e.</li> <li>M.e. por curso.</li> <li>Frecuencia de las clases.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 alumno cada 5 m.e..</li> <li>Máximo de 20 m.e. por curso.</li> <li>Mínimo 2 clases por semana y 2 meses de duración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación Proyectos</li> <li>Área Investigación y Desarrollo</li> </ul>	

<b>BENEFICIADOS</b>					
<b>Mejorar la calidad de vida de los beneficiados.</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Driver</b>	<b>Plan</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
<b>Beneficiados con alto grado de satisfacción.</b>	Expectativas generadas en los beneficiados con la convocatoria.	Intervenir en el proceso de convocatoria.	Nivel de satisfacción.	95% de beneficiados otorguen satisfacción alta o muy alta.	Coordinación Proyectos.

<b>EQUIPO</b>					
<b>Potenciar personas que desarrollen a CMS.</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Driver</b>	<b>Plan</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
<b>Equipo con altos estándares de desempeño.</b>	Disminuir el índice de rotación de personas.	Generar posibilidades de crecimiento para las personas.	Posiciones completados con personas internas.	80% cargos.	Área Gestión de Personas.
	Cultura de compromiso.	Desarrollar una cultura de compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia a reuniones.</li> <li>Participación en actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% asistencia a las reuniones.</li> <li>70% participación en actividades.</li> </ul>	Dirección Ejecutiva.
	Profesionalizar y respaldar las posiciones claves.	Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento.	Posiciones clave tengan respaldo.	95% de las posiciones el 2010.	Área Gestión de Personas.
		Formar y desarrollar las competencias necesarias en el equipo.	Personas con las competencias necesarias.	Área Gestión de Personas.	Área Gestión de Personas.

<b>EQUIPO</b>					
<b>Potenciar personas que desarrollen a CMS.</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Driver</b>	<b>Plan</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
<b>Personas a gusto en la organización.</b>	Contar con una infraestructura física y tecnológica adecuada.	Realizar gestiones con la Universidad, o bien, buscar patrocinio para esta mejora.	Personas satisfechas con la infraestructura física y tecnológica.	95 % de satisfacción con la infraestructura física y tecnológica.	Dirección Ejecutiva.
	Buen ambiente laboral.	Mantener el buen clima laboral dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas satisfechas con el ambiente laboral.</li> <li>Renuncias por problemas internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>95% de satisfacción.</li> <li>0 renuncias.</li> </ul>	Área Gestión de Personas.
<b>Estudiantes cumplan un rol fundamental en el liderazgo y la ejecución.</b>	Empoderar a los estudiantes para que puedan asumir mayores responsabilidades.	Aportar a un desarrollo y crecimiento integral de las personas.	Composición de estudiantes en los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>70% equipo de gestión.</li> <li>80% equipo en terreno.</li> </ul>	Área Gestión de Personas.

## CLIENTES

### Aumentar el valor agregado al cliente.

Objetivo	Driver	Plan	Indicador	Meta	Responsable
Seguir desarrollándose conjuntamente con la Universidad de Chile.	Desarrollar proyectos comunes de mutuo beneficio.	Continuar como una organización activa en la FCFM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos realizados por CMS.</li> <li>Practicantes y memoristas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 curso.</li> <li>2 practicante y 1 memorista el 2009</li> </ul>	Dirección Ejecutiva.
		Consolidar a CMS en la FCFM.	Conocimiento real del trabajo de la organización por parte de alumnos, académicos y funcionarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>80% alumnos.</li> <li>30% de académicos.</li> <li>20% de funcionarios.</li> </ul>	Área Comercial.
Generar altos niveles de satisfacción en los clientes.	Entregar una experiencia positiva e innovadora.	Ser conocidos en toda la U. de Chile.	Alumnos de la U. de Chile que conocen CMS.	30% de los alumnos de la U. de Chile.	Área Comercial.
		Desarrollar una cultura de servicio de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de los clientes.</li> <li>Continuidad de trabajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% clientes este plenamente satisfecho.</li> <li>75% de los clientes siga trabajando con nosotros.</li> </ul>	Coordinación Proyectos.

<b>CRECIMIENTO E INNOVACIÓN</b>					
<b>Innovar para crecer.</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Driver</b>	<b>Plan</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
<b>Ser la organización más extendida y de mayor impacto en el sector microempresarial.</b>		Aumentar el número de beneficiados.	Número total de beneficiados por año.	500 m.e el 2009.	Dirección Ejecutiva.
	Ampliar la cobertura.	Aumentar el número de alumnos participantes.	Número de alumnos participantes por año.	120 alumnos.	Área Gestión de Personas.
		Expandir el programa a regiones.	Beneficiados en nuevas regiones.	10% de beneficiados provenga de nuevas regiones.	Dirección Ejecutiva.
	Aumentar la efectividad comercial.	Aumentar el índice de venta.	Ratio = Beneficio / costo.	Ratio > 1	Área Comercial.
	Desarrollar convenios y alianzas.	Generar alianzas para la ejecución de proyectos donde no hay <i>expertise</i> .	Alianzas relevantes.	1 por proyecto.	Área Comercial.
	Aumentar el número de cursos por beneficiados.	Aumentar el número de cursos per cápita por beneficiado.	Cursos per cápita por beneficiado.	50% de los beneficiados de CMS tenga 2 cursos.	Área Comercial.

## CRECIMIENTO E INNOVACIÓN

### Innovar para crecer.

Objetivo	Driver	Plan	Indicador	Meta	Responsable
<p><b>Ser una organización innovadora.</b></p>	<p>Equipo y cultura innovadora.</p>	<p>Implantar una cultura y proceso de innovación visible: ideas, talentos y recursos.</p>	<p>Innovaciones por persona.</p>	<p>1 innovación de cualquier tipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación Proyectos.</li> <li>• Área Investigación y Desarrollo.</li> </ul>
	<p>Innovar y desarrollar nuevos proyectos.</p>	<p>Incorporar tecnologías de distintas especialidades de ingeniería a los sectores productivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instancias de desarrollo tecnológico.</li> <li>• Implementación satisfactoria de aplicación tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Instancia el 2009.</li> <li>• 1 implementación el 2009.</li> </ul>	<p>Dirección Ejecutiva.</p>

FINANCIERA					
Crecimiento sustentable.					
Objetivo	Driver	Plan	Indicador	Meta	Responsable
<b>Generar sustentabilidad financiera.</b>	Disminuir el riesgo de ingresos financieros.	Diversificar las fuentes de financiamiento.	Ingreso generados por donaciones.	Alcanzar un 30% de ingresos por donaciones el 2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Ejecutiva.</li> <li>• Área Comercial.</li> </ul>
	Contar con una fuente de ingresos constante y segura.	Formar alianzas con organizaciones de alto impacto.	Alianzas con organizaciones de alto impacto.	1 aliado el 2009.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Ejecutiva.</li> <li>• Área Comercial.</li> </ul>

**PROCESOS Y GESTIÓN INTERNA**

**Mejorar prácticas.**

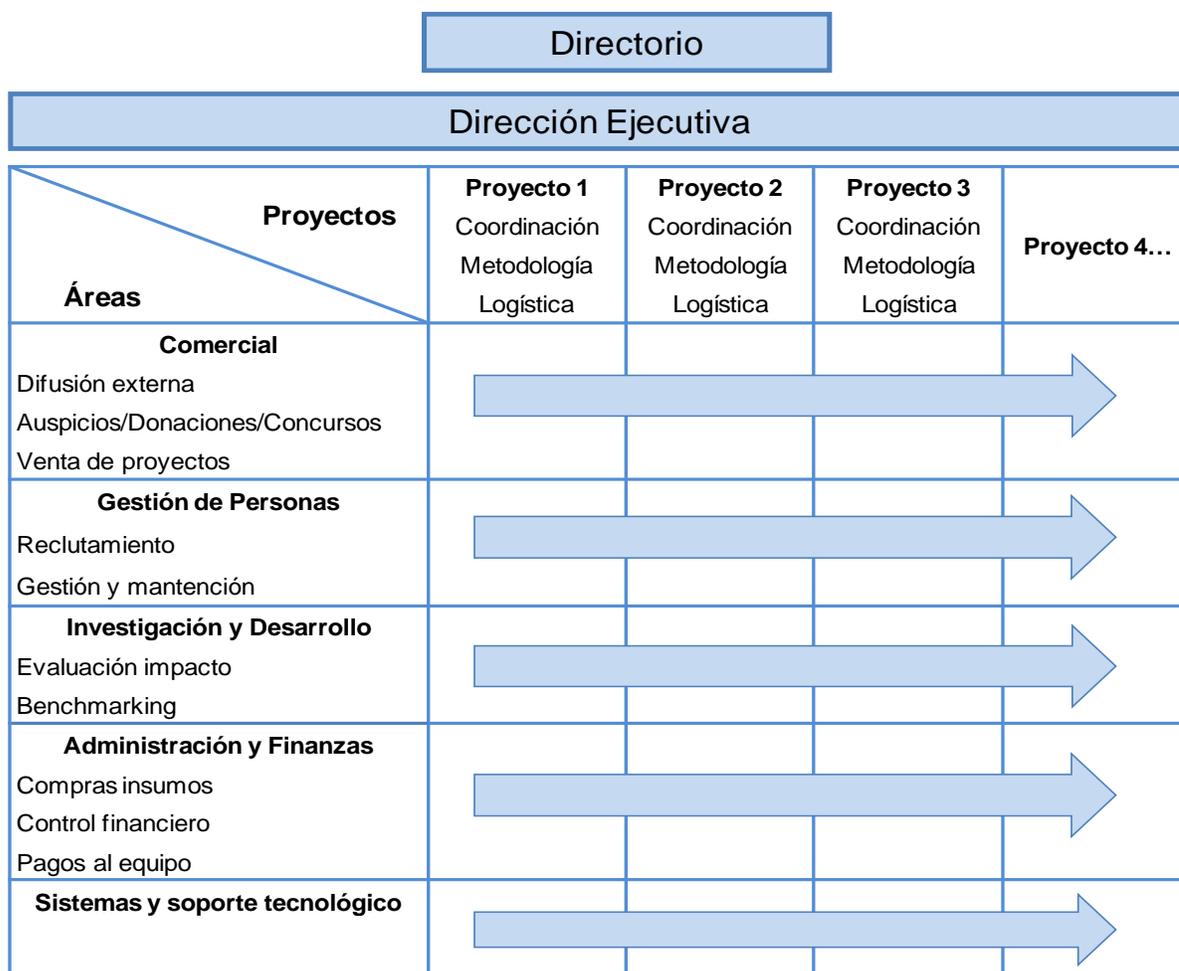
<b>Objetivo</b>	<b>Driver</b>	<b>Plan</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
<b>Aumentar la eficiencia de la organización.</b>		Aumentar la productividad.	Costo por beneficiario.	10% de reducción el 2009.	Dirección Ejecutiva.
	Disminuir el costo por beneficiado.	Reducir la duplicidad de trabajos.	Duplicidad de trabajos.	50% de reducción el 2009.	Dirección Ejecutiva.
		Reducir costos por errores.	Número de errores.	50% de reducción el 2009.	Dirección Ejecutiva.
	Cultura de austeridad.	Conciencia de buen uso de los recursos (Reducción de costos).	Variación costos operacionales.	15% de reducción el 2009.	Coordinación Proyectos.

## 8.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 2009

Para garantizar un correcto funcionamiento y una coherencia con la estrategia, la directiva estimó necesaria una re-estructuración organizacional, basada en un sistema matricial. Esta re-estructuración tiene como beneficio la interacción directa entre los proyectos y las distintas áreas de apoyo que hacen posible que estos puedan funcionar de la mejor manera (Ver Figura 8-13).

Gracias a esta interacción, el Área de Investigación y Desarrollo está directamente ligada a cada proyecto con el fin de facilitar los canales de innovación y propuestas de mejora. Por otro lado, cada área de apoyo está dividida en roles con el fin de reducir la cantidad de trabajo del encargado del área. Esto genera además una mayor claridad en los objetivos de cada rol, para su posterior evaluación en el desempeño. Cabe destacar que, a la fecha de realización de este trabajo, esta estructura ya está siendo utilizada por la organización y se están seleccionando a las personas adecuadas para cada posición.

**Figura 8-13: Organigrama general de CMS 2009**



Fuente: Elaboración propia.

## 9. CONCLUSIONES

El presente Trabajo de Título tiene como objetivo general mostrar el proceso de análisis y rediseño estratégico en una organización sin fines de lucro. Como resultado se presentan las principales directrices estratégicas que permitirán guiar a la organización Construyendo Mis Sueños en los años venideros.

Diversos autores destacan la importancia de contar con un propósito y aspiraciones claras y, al aplicar la metodología propuesta, se logra identificar el propósito esencial y los objetivos como un reflejo de las aspiraciones de todo el equipo. Estas aspiraciones reflejan el deseo de ser la organización de mayor impacto en el potenciamiento de empresarios y emprendedores de microempresas.

Para dar factibilidad a este trabajo, se han explorado las principales características externas de CMS. Afortunadamente, la organización se enfrenta a un entorno externo favorable, en un sector poco desarrollado, con pocas organizaciones similares y muchos beneficiados. Por otro lado, existe poca información de este sector, y la competencia con otras OSFL no relacionadas con el sector microempresarial y la crisis económica pueden dificultar el acceso a una fuente de financiamiento estable.

Conjuntamente al análisis externo, se han explorado las principales características internas de CMS, donde destaca su flexibilidad organizacional, buenas capacidades de desarrollo tecnológico y un equipo comprometido y con altos estándares de trabajo. A pesar de lo anterior, la organización se encuentra en una fase de crecimiento, donde la infraestructura se vuelve inadecuada, no existen planes estratégicos explícitos, hay pérdida de conocimiento, inestabilidad financiera y una débil gestión de recursos humanos.

A partir de los análisis anteriores, se configura la estrategia de la organización, enfocada principalmente en potenciar a CMS con el fin de aumentar su extensión e impacto. Para esto los objetivos son agrupados en las siguientes perspectivas: Beneficiados, Equipo, Clientes, Crecimiento e Innovación, Financiera y, Procesos y Gestión Interna. Además, para facilitar la implementación de la estrategia se realiza una re-estructuración organizacional basada en un sistema matricial.

Cabe destacar que CMS posee las principales habilidades, recursos y capacidades que se necesitan para la implementación de esta estrategia, aunque de todas formas se requiere un alto compromiso y motivación por parte de la organización.

El desarrollo de este trabajo es sólo un paso más. Es imprescindible que todos los miembros de la organización tengan la convicción que en algún momento Construyendo Mis Sueños va a ser una organización con un nivel de impacto como el que plantean sus aspiraciones y objetivos actuales. Del mismo modo, para que la estrategia sea realmente efectiva, es necesario que CMS convoque a la sociedad, lo que parece ser la mejor forma de sustentabilidad a largo plazo para lograr la misión de una organización sin fines de lucro.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

1. BOWMAN, W. 2003. Fiscal Crisis in the States: It's Impact on Nonprofit Organizations and the People They Serve. Washington, EE.UU, The Aspen Institute. 63p.
2. CHILE EMPRENDE. 2005. La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile. Santiago, Chile, Maval. 134p.
3. COLLINS, J.C. 2001. Good to Great. Nueva York, EE.UU, HarperCollins. 300p.
4. COLLINS, J.C. 2005. Good to Great and the Social Sectors. Nueva York, EE.UU, HarperCollins. 35p.
5. COLLINS, J.C. y PORRAS, J.I. 2004. Construir la visión de su empresa. En: Gestión del Cambio. Buenos Aires, Argentina, Deusto. pp. 31-71.
6. COMITÉ DE MINISTROS DESARROLLO DIGITAL. 2007. Tecnologías de Información y Comunicación en microempresas. Santiago, Chile. 15p.
7. CORPORACIÓN SIMÓN DE CIRENE. 2007. Manual para Administrar Empresas Sociales. 2da edición. Santiago, Chile. 394p.
8. DE LA MAZA, J.I. 2008. Informe de Rediseño de Construyendo Mis Sueños. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 11p.
9. DE LA MAZA, J.I. 2008. Informe Memoria de Construyendo Mis Sueños. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 20p.
10. FOCUS y JOHNS HOPKINS UNIVERSITY-CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES. Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro en Chile. Abril 2006. Santiago, Chile. 64p.
11. FUNDACIÓN TRASCENDER. 2006. Estudio Nacional de Voluntariado. Santiago, Chile. 27p.
12. GLOBAL CIVIL SOCIETY: Dimensions of the Nonprofit Sector. Baltimore. 1999. Por Lester M. SALAMON "et al". Baltimore, EE.UU, Center for Civil Society Studies de The Johns Hopkins University. 511p.
13. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, P. 1997. Metodología de la Investigación. Bogotá, Colombia, Mcgraw – Hill. 270 p.
14. HITT, M.A., IRELAND, D.R. y HOSKISSON, R.E. 2004. Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización. 5ª ed. México D.F, International Thomson Editores S.A. 436p.

15. KOTTER, J.P. 2004. Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación. En: Gestión del Cambio. Buenos Aires, Argentina, Deusto. pp. 7-29.
16. MCKINSEY & COMPANY. 2001. Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations. Nueva York, EE.UU, Venture Philanthropy Partners. 115p.
17. MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO. 2004. Conversación Social y Opinión Pública acerca del Voluntariado en Chile. Santiago, Chile, Howard. 22p.
18. MINTZBERG, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review (Enero - Febrero): 107-114.
19. MINTZBERG, H, LAMPEL, J y AHLSTRAND, B. 1998. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Nueva York, EE.UU, The free press. 208p.
20. POISTER, T.H. 2003. Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations. San Francisco, EE.UU, Jossey-Bass. 316p.
21. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. 2004. La democracia en América Latina: hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos. 2ª ed. Buenos Aires, Chile, Alfaguara. 287p.
22. RODRIGUEZ, D. 2004. Diagnostico Organizacional. 6ª ed. Santiago, Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile. 218p.
23. ROSS, B. y SEGAL, C. 2002. Breakthrough Thinking For Nonprofit Organizations. San Francisco, EE.UU, Jossey-Bass. 289p.
24. SALAMON, L.M. y ANHEIER, H.K. 1997. Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis. Manchester, Reino Unido, Manchester University Press. 510p.
25. SALAMON, L.M, SOKOLOWSKI, S.W y LIST R. 2003. Global Civil Society. Baltimore, EE.UU, Center for Civil Society Studies de The Johns Hopkins University. 70p.
26. SHARKEN S., J. 2004. The Five Life Stages of Nonprofit Organizations. Minnesota, EE.UU, Wilder Publishing Center. 128p.
27. SHEEHAN, R.M. 2005. What is Nonprofit Strategy? En: 34<sup>th</sup> ANNUAL CONFERENCE of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action: 17-19 de noviembre de 2005. Capital Hilton, Washington D.C., EE.UU. 17p.

## 11. SIGLAS

**ASOF:** Asociación Chilena de Organizaciones de Ferias Libre

**CMS:** Construyendo Mis Sueños

**FCFM:** Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**ICNP:** Clasificación Internacional de organizaciones sin fines de lucro (*International Classification of Nonprofit Organizations*).

**ICI:** Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile.

**LA:** Latinoamérica

**ME:** Microempresa o Microempresario, dependiendo del contexto

**OGAD:** Objetivos, Grandes, Audaces y Descabellados

**OSFL:** Organización sin fines de lucro

**PEA:** Población Económicamente Activa

**PEST:** Político, Económico, Social y Tecnológico

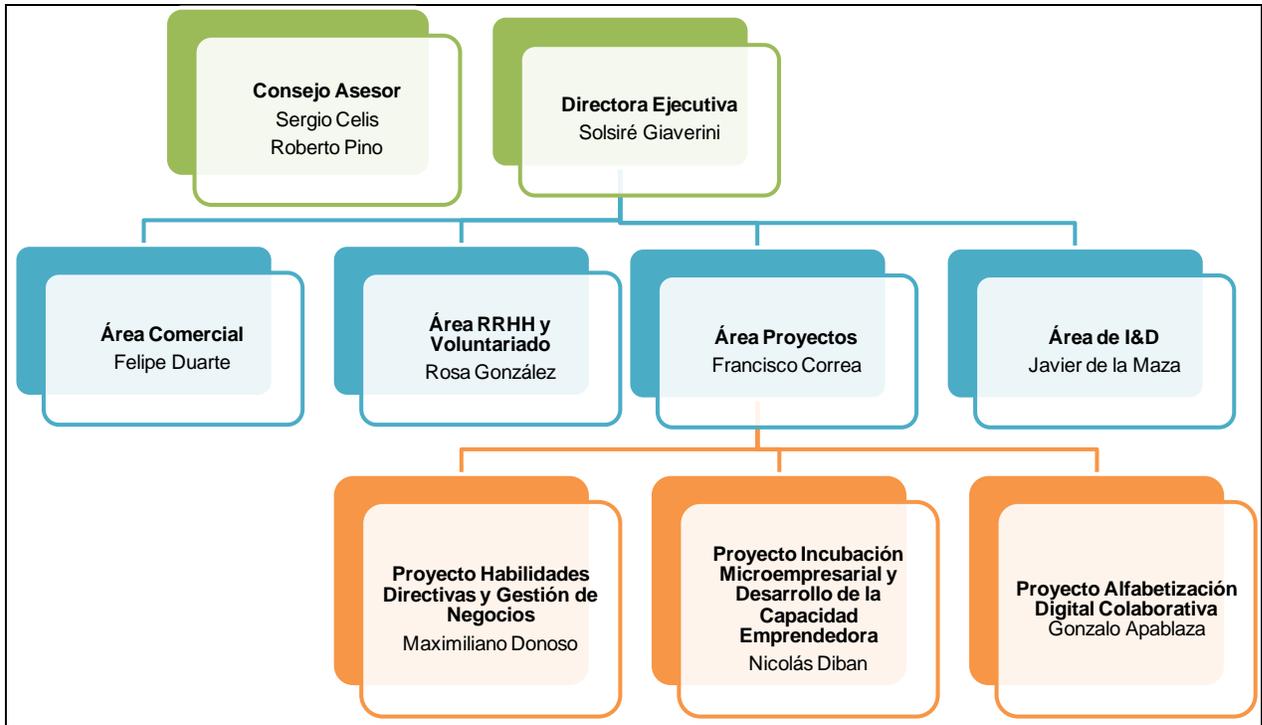
**SENCE:** Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

**SERCOTEC:** Servicio de Cooperación Técnica

**UD:** Unidad Docente

## 12. ANEXOS

### ANEXO A. ORGANIGRAMA RE-ESTRUCTURACIÓN DE CMS



Fuente: Elaboración propia. Marzo 2008.

## ANEXO B. ADAPTACIÓN DEL EJERCICIO DE “MISIÓN A MARTE”



Si CMS se expandiera a otro país... ¿A qué persona(s) enviarías para comenzar este proyecto? **Máximo 7**. Esto debe ser pensado considerando el “espíritu CMS”, **NO** aspectos técnicos o de algún conocimiento en particular.

### Indicaciones:

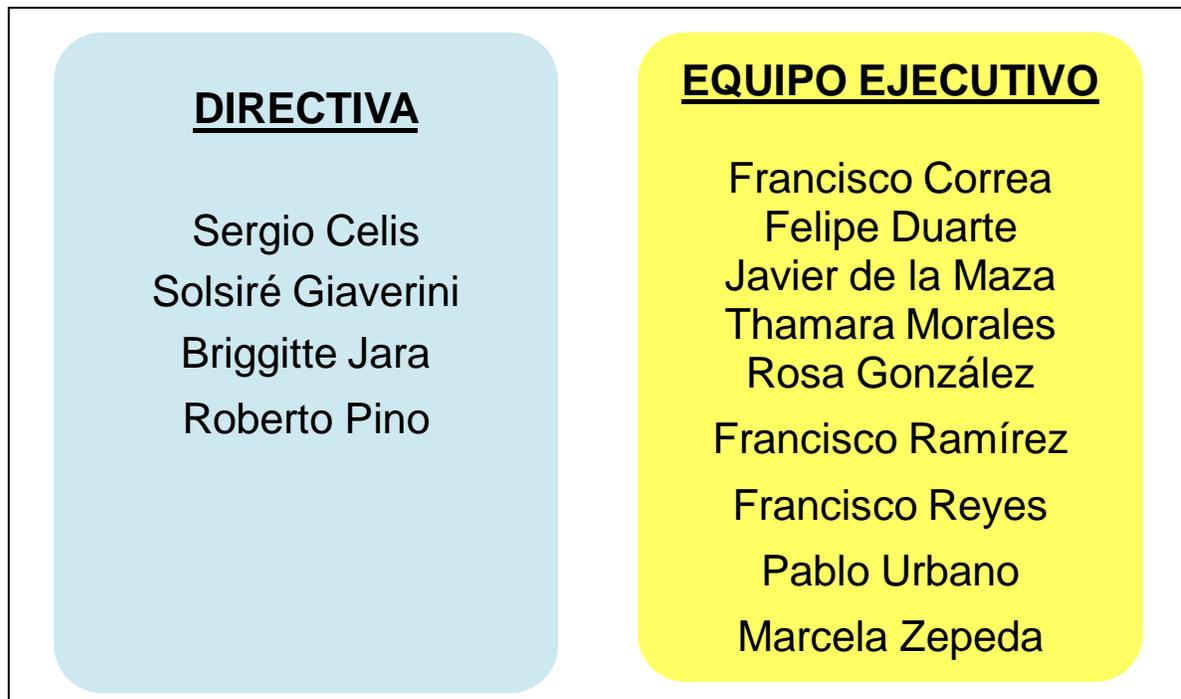
- Máximo 7
- Pueden incluirse Uds. Mismos
- Pueden incluir personas que no estén activas en el equipo
- No se debe considerar que esas personas faltarían para el funcionamiento de la organización en Chile.

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
6.-
7.-

Los datos registrados aquí son totalmente confidenciales.

---

## ANEXO C. EQUIPOS ESTRATÉGICOS



Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO D. EJERCICIO MISIÓN = VERBO + BENEFICIADO



Si escribimos la misión de CMS como una fórmula, Misión = Verbo + Beneficiado  
¿Cuáles crees debería ser el verbo y el beneficiado?

Ejemplo:

Institución	Verbo	Beneficiario
Hogar de Cristo	Acoger	A los más pobres
Mundo del Circo	Enseñar el mundo del circo	A niños de escasos recursos
Simón de Cirene	Fortalecer organizaciones	De entidades con fines sociales

Construyendo mis Sueños		
-------------------------	--	--

## ANEXO E. RESULTADO MISIÓN = VERBO + BENEFICIADO

	<b>Verbo</b>	<b>Beneficiado</b>
1	Generar espacios de aprendizaje	Para empresarios y dueños de microempresa
2	Ayudar y fortalecer	A los microempresarios y microemprendedores
3	Apoyar a emprender	Microempresarios
4	Fomentar la creación y desarrollo	Sector microempresarial.
5	Capacitar	Microempresarios
6	Capacitar	Emprendedores
7	Construir y fomentar	Emprendimientos a microempresarios
8	Apoyar el desarrollo económico y personal	De emprendedores de escasos recursos
9	Desarrollar	El sector micro empresarial en Chile y Latinoamérica
10	Apoyo	Empresarios de microempresa
11	Potenciar y desarrollar habilidades	Microempresa, sectores más desatendidos de la población
12	Fortalecer y apoyar	Empresarios de microempresas
13	Proveer Herramientas para competir	Microempresarial
14	Abrir puertas al desarrollo	Chile
15	Entregar conocimiento	Microempresarios

## ANEXO F. EJERCICIO, 5 ¿POR QUÉ?

Este ejercicio consiste en preguntar en qué consiste la organización y después preguntar ¿Por qué? eso o ¿Para qué? se quiere eso. Esto se repite hasta que no se puede profundizar más en los ¿Por qué?. Fue aplicado como una entrevista personal con un monitor al comienzo del seminario con el fin de generar una reflexión personal.



### Cinco ¿Por qué?

Actualmente CMS (es/hace)...

¿Por qué? (¿Para qué?)

---

## ANEXO G. PREGUNTAS Y DESCRIPCIÓN SEMINARIO I

Estas preguntas fueron respondidas en forma grupal. Para esto se dispuso a los participantes en círculo, los cuales debían responder en orden, en una palabra o frase pequeña, sin repetir algo que se haya dicho anteriormente. Cada pregunta finaliza cuando un número considerable de personas “pasa” (no responde). Cuando la pregunta se acaba, cada participante escribe en un papel las tres que más sentido le hacen, del total de respuestas. Luego, todos entregan sus respuestas a la persona sentada a la derecha, para eliminar una de las respuestas. Este último paso se repite, con lo que queda una respuesta por persona.

Para cada pregunta se cambia la entrega de las respuestas, así se evita que las mismas personas eliminen las respuestas de los mismos caminos iniciales. Por ejemplo, para la segunda se entrega la respuesta a la izquierda. Para la tercera, dos a la derecha, etc...



¿Qué características intrínsecas no debería cambiar nunca la organización, aunque fuesen una desventaja competitiva?

Si CMS dejara de existir ¿Qué es lo que crees que el mundo perdería? (Ojo en que nos distinguimos)

Si se escribiese un artículo sobre CMS en unos años más y considerando una visión muy optimista de las cosas ¿Qué te gustaría que dijera? (Dimensiones: ¿Qué te gustaría que se dijera de la organización? ¿De las personas? ¿Qué objetivo crees se debería haber cumplido?)

En 5 años...

En 15 años...

## ANEXO H. DOCUMENTO SEMINARIO II

### SEMINARIO CONSTRUCCIÓN DE PROPÓSITO Y VALORES

#### EJEMPLO DE PROPÓSITOS

Organización	Propósito esencial
Merck	Conservar y mejorar la vida humana
Sony	Experimentar la alegría de mejorar y aplicar la tecnología a beneficio del público
Walt Disney	Hacer felices a las personas
3M	Resolver innovadoramente problemas que están aún sin resolver
Microsoft	Que haya un computador personal en cada escritorio con el software de Windows

#### EJEMPLO DE VALORES

Organización	Valores				
<b>Merck</b>	Excelencia en todos los aspectos de la empresa	Innovación basada en la ciencia	Honradez e Integridad	Beneficios que provengan de un trabajo que beneficie a la humanidad	RSE
<b>Sony</b>	Progreso de la cultura Japonesa	Ser pionero, no seguir a los demás; hacer lo imposible		Fomentar la capacidad y creatividad individual	
<b>Walt Disney</b>	Nada de cinismo	Promover y divulgar los valores íntegros americanos	Creatividad, sueños e innovación	Atención obsesiva a la coherencia y al detalle	Conservación y control de la magia Disney
<b>Phillip Morris</b>	El derecho a la libertad de elegir	Ganar, imponerse a los demás en buena lid	Fomentar la iniciativa personal	Oportunidad basada en el mérito; nadie tiene sin más derecho a nada	Esfuerzo denodado y continua auto mejora

## EJEMPLO DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Organización	Misión	Visión	Objetivos
<b>Un techo para Chile</b>	Dar solución a la urgencia de las familias que viven en campamentos por tener un techo digno.	Un bicentenario de nuestra patria sin la miseria de los campamentos.	Llegar al año 2010 sin campamentos

Organización	Mantra	Misión	Visión	Objetivos
<b>Hogar de Cristo</b>	“Mantra” de A.Hurtado: Crear un Hogar para los que no tienen techo	Acoger dignamente y con amor a los más pobres entre los pobres	Visión, misión y objetivos para cada área	
<b>Valores</b>				
Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de San Alberto Hurtado, promueve una cultura de respeto, justicia y solidaridad				

Organización	Misión	Visión	Objetivos	
<b>Canadian Cancer Society</b>	Erradicación del cáncer y el mejoramiento de la calidad de vida de personas viviendo con cáncer	Un mundo donde no existan canadienses teniéndole miedo al cáncer	Prevenir que 1.2 millones de canadienses desarrollen cáncer	Salvar la vida de más de 420,000 canadienses
			Ahorrar 39 billones en costos directos al sistema de salud	Prevenir la pérdida de más de 101 billones en productividad basada en sueldos
<b>Valores</b>				
Calidad: Foco en las personas que atienden (pacientes de cáncer, sus familias, donantes y el público) y se luchara por la excelencia por medio de evaluaciones y mejora continua				
Cuidado: Compromiso a servir con empatía y compasión				

## RESULTADOS SEMINARIOS ANTERIORES

¿Qué características intrínsecas no debería cambiar nunca la organización, aunque fuesen una desventaja competitiva?

### Reunión Equipo Ejecutivo

Características	Elegida	Seleccionada
Pasión	3	0
Amor por lo que se hace	1	1
Compañerismo	1	1
Humildad de las personas que trabajan	1	1
Confianza en el equipo	1	0
Simbiótico, retroalimentación constante	1	0

Características	Seleccionada
Centro sea la m.e	2
Gente disfrute	2
Sueño	2
Innovación	1
Sinergia entre proyectos	1
Creerse el cuento	1
Diversificada en sus servicios	1
Servicio Gratuito	1
Espíritu de equipo	1
Motivación de las personas	1

### Reunión Directiva

Características	Elegida	Seleccionada
Vinculación con la U de Chile	1	1
Diversidad de quienes somos y lo que hacemos	1	0
Estudiantes en el proceso	1	0
Trabajar en red con otros	1	0

Características	Seleccionada
Estar al servicio (no asistencialista)	2
Soñar	2
Pasión	1
Aprender (todos)	1
Interés por la tecnología	1

## Si CMS dejara de existir... ¿Qué es lo que crees que el mundo perdería?

### Reunión Equipo Ejecutivo

Perdería	Elegida	Seleccionada
Se hipoteca la capacidad emprendedora del país	3	1
Unión de 2 mundos distintos (unive/m.e)	2	3
El país perdería igualdad de oportunidades	1	2
Perderían profesionales con mayor capacidad social	1	0
Tiempo de acción en la m.e	1	0

Perdería	Seleccionada
Oportunidad de hacer un país mejor	2
Potenciamiento de personas valiosas para el país	2
Otro foco de ideas	1
Apoyar al sector micro empresarial con un programa de calidad	1
La vocación como estilo de vida	1
Una oportunidad de dejar de ser un país sub-desarrollado	1
Responsabilidad Social	1
Un espacio de práctica y aprendizaje para los estudiantes	1

### Reunión Directiva

Perdería	Elegida	Seleccionada
Universidad de clase mundial	1	1
Justicia	1	1
Estudiantes y futuros profesionales responsables socialmente	1	0
Oportunidades	1	0

Perdería	Seleccionada
Grupo de jóvenes con ganas de cambiar el mundo	2
Solidaridad	2
Un tremendo aporte social	1
Herramientas para mejorar el bienestar de la sociedad	1

## ANEXO I. DOCUMENTO SEMINARIO III

### SEMINARIO CONSTRUCCIÓN DE VISIÓN DE FUTURO

#### Misión

Desarrollar y potenciar empresarios y emprendedores de microempresas, produciendo un encuentro entre el mundo universitario y el sector microempresarial

#### Valores

- Hacer de Chile un país con **igualdad de oportunidades**
- Tener **pasión** por lo que se hace y **amor** en lo que se hace
- **No ser asistencialista**
- Fomentar la **Responsabilidad Social** en el mundo universitario, en la formación de profesionales y en el sector microempresarial
- **Excelencia** y **Calidad** en lo que se hace
- Promover la existencia de un **equipo cercano**, donde exista la **diversidad, libertad de pensamiento, de expresión y el pluralismo.**
- **Contacto e intercambio cercano** con los empresarios y emprendedores de microempresas con los que se trabaja
- Ser un referente en la creación y transferencia de **conocimiento, innovación y tecnología** en el sector microempresarial.

## RESULTADOS SEMINARIOS ANTERIORES

Si se escribiese un artículo sobre CMS en unos años más y considerando una visión muy optimista de las cosas ¿Qué te gustaría que dijera?

En 15 años...

### Reunión Equipo Ejecutivo

15 años	Elegida	Seleccionada
La m.e se consolida como el sector más importante	2	1
0% de m.e pobres en Chile	1	2
CMS inaugura Universidad de M.e's	1	2
Modelo de CMS copiado en L.A	1	1
Premio L.A a la empresa social	1	1
L.A mira a CMS en Chile	1	0

15 años	Seleccionada
Se revierte la torta; ahora los m.e's superan en ventas del país	2
Aniversario CMS (reportaje especial)	1
Hijos de m.e's chilenos tienen mejores oportunidades	1
El 70% del sector m.e se capacita en CMS	1
FCFM inaugura centro de m.e's	1
Gracias a CMS la m.e desciende la tasa de desempleo en L.A	1

### Reunión Directiva

15 años	Elegida	Seleccionada
CMS y Yunus, los casos más exitosos de desarrollo de ME en el mundo	2	0
CMS inaugura la 1era universidad de MES	1	2
CMS financia nuevas iniciativas juveniles	1	1

15 años	Seleccionada
CMS organización clave para Chile desarrollado	1
CMS, 20 años formando líderes para la nación	1
CMS recibe premio de la ONU	1
CMS recibe fondos de distintas instituciones a nivel mundial y tiene sustento por 15 años	1
CMS recibe + y + personas del resto del mundo para aprender nuevas metodologías	1

## En 5 años...

### Reunión Equipo Ejecutivo

5 años	Elegida	Seleccionada
M.e: La sorpresa de la actividad económica	2	2
Presidente incluye subsecretaria de Mypes	2	1
Premio nacional a la empresa social	1	1
Se inaugura centro CMS en Stgo y plataforma digital	1	1
Estudiantes de todas las universidades desarrollan capacidad emprendedora en m.e's	1	0
CMS se consolida a nivel nacional e innova en capacitación a otros rubros	1	0

5 años	Seleccionada
M.e's de todo el país construyen sus sueños	1
Desempleo desciende por creación de m.e's	1
CMS logra alianza estratégica con una inst. financiera	1
CMS recibe financiamiento de privados	1
ME de CMS hacen alianza exportando productos	1
Todas las comunas de Stgo son capacitadas al mismo tiempo	1
CMS presente en 4 regiones	1
CMS y su aporte a la reducción de la pobreza	1
Cada vez más profesionales quieren estar en CMS	1
CMS incluye a estudiantes y profesionales de 30 carreras	1
2do y 3er grupo de CMSinos concretan pasantía en el extranjero	1

### Reunión Directiva

5 años	Elegida
Innovador proyecto de la U de Chile se replica en LA	3
Red de voluntariado CMS supera el millón y medio de personas	1

5 años	Seleccionada
CMS semillero de líderes nacionales	2
CMS recibe fondos de google para investigar	2
CMS firma alianza con Bancos para financiar su operación a 5 años	1
CMS es premiado por el BID por ser el proyecto más innovador y con mayor impacto en LA	1
Mejora índice de responsabilidad social ciudadana	1
Red de pasantía... profesionales y estudiantes enseñan metodologías en el mundo	1

## **ANEXO J. PRINCIPALES CONTENIDOS DEL PROYECTO QUE MODIFICA LA LEY N° 19.885**

Rodrigo Jordán, Presidente de la Fundación para la Superación de la Pobreza, entrega a la Comunidad Organizaciones Solidarias una presentación con los principales contenidos del proyecto de que modifica la Ley de donaciones. Esta nueva ley plantea que:<sup>30</sup>

1. Ahora, además de otorgarse franquicia tributaria a las personas jurídicas, se incluye a través de esta propuesta a personas naturales contribuyentes del impuesto global complementario.
2. Modifica las condiciones para tener derecho a franquicia tributaria, tomando un modelo en que se puede optar a distintas alternativas.
3. Aumenta el número de consejeros del fondo de siete a nueve, incorporando a dos representantes de la sociedad civil.
4. En general, quienes realicen donaciones, directamente a instituciones sociales elegibles o al fondo mixto de apoyo social, podrán deducir como crédito del impuesto a la renta, hasta el 50% de las donaciones efectuadas. Dicho crédito presenta como topes el 2% de la base imponible o 14.000 UTM al mes de diciembre del año en que se efectuó la donación, estando además sujetas al límite global para donaciones con franquicia.
  - a. Las donaciones de un monto inferior a 1000 UTM realizadas directamente a instituciones sociales elegibles o al fondo mixto de apoyo social, tendrán derecho a un crédito equivalente a un 50% de las donaciones, contribuyan o no al Fondo. Para calcular el límite de 1000 UTM se considerarán como una todas las donaciones realizadas en el año por el donante a cualquier institución social, bajo la modalidad aquí señalada.
  - b. Las donaciones iguales o superiores a 1000 UTM que destinen al fondo mixto al menos un 33% de ésta, tendrán también un crédito equivalente al 50% de la donación.
  - c. Las donaciones iguales o superiores a 1000 UTM que no destinen al fondo mixto al menos un 33% de ésta, tendrán un crédito equivalente al 35% de la donación.
5. Exige rendición de cuentas de las instituciones donatarias. En particular, las instituciones donatarias deberán llevar un Libro de Donaciones cuyas menciones mínimas, por cada donación recibida, son: Nombre del donante, número de certificado emitido, monto total de la donación y destino de la misma. Esta información deberá estar disponible en internet, además de ser entregada al SII. Además, las instituciones donatarias deberán extender certificados por cada donación recibida.

---

<sup>30</sup> Sitio web: [www.comunidadorganizacionessolidarias.cl](http://www.comunidadorganizacionessolidarias.cl). Octubre de 2008.

6. Aumenta el límite global total de las donaciones con beneficios tributarios, de un 4,5% a 5% de la renta líquida imponible de primera categoría o de global complementario, según corresponda, respecto de los donantes.
7. Perfecciona el tratamiento de las contraprestaciones a las donaciones y las sanciones pertinentes. En particular:
  - a. Señala expresamente que toda prestación (relacionada con una donación) realizada por el donatario en favor del donante, está prohibida durante los 6 meses anteriores y los 12 meses posteriores a la fecha en que se efectúe la donación y en tanto ésta no se hubiere utilizado íntegramente por el donatario.
  - b. Complementa y mejora los ejemplos de contraprestaciones que señala la ley.
  - c. Establece que las prestaciones efectuadas por el donatario en favor del donante, en la medida que tengan un valor que no supere el 10% del monto donado, están permitidas.
  - d. Incorpora como sanciones el eliminar a la institución donataria del Registro del Fondo a la primera falta; y la prohibición de recibir donaciones con franquicia tributaria por un número determinado de años, en las faltas sucesivas.
  - e. Establece que el donatario que infrinja este artículo será sancionado con multa que puede ir del 50% al 300% del impuesto que haya dejado de pagar el donante con ocasión de la donación.
  - f. Se perfecciona el sistema de sanciones, considerando la buena fe del donante.

## **ANEXO K. PROCEDIMIENTO PARA REALIZACIÓN DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

Los pasos que se siguieron para realizar la encuesta fueron:

### **1. Definición de la población objetivo**

Esta etapa corresponde definir a quienes, es decir los sujetos y objetos del estudio. En este caso, empresarios y emprendedores que hayan participado en alguno de los programas base de CMS, desde su reestructuración el año 2007.

### **2. Definición del marco de la muestra**

Esto consiste en definir una representación de los elementos de la población objetivo, es decir, especificar de donde se obtendrán los individuos a encuestar. En este caso, se utilizó la base de datos de la organización, puesto que en esta se encuentra la información suficiente para determinar la muestra para la posterior aplicación de la encuesta.

### **3. Selección del método de muestreo**

Existen dos tipos de muestras, probabilísticas y no probabilísticas. Estas se diferencian en que en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidas.

Se escogió un muestro probabilístico, ya que se quieren realizar inferencias estadísticas acerca de las características del grupo objetivo y éste permite obtener un error estándar para el grupo objetivo. Dentro del muestro probabilístico se optó por realizar un muestreo aleatorio simple. Se escogió este método, ya que de este modo se pueden proyectar los resultados a la población.

### **4. Determinación del tamaño de la muestra**

Éste se determina construyendo un intervalo de confianza alrededor de la proporción, asumiendo ciertos supuestos, como error muestral ( $e$ ), distribución normal sobre los datos por sobre un tamaño de 30, una muestra finita y varianza máxima. Luego, sabiendo que:

$$\text{Error} = K * S_p = K * \left( \frac{(N-n)}{(N-1)} * pq/n \right)^{1/2}$$

K: nivel de confianza

$S_p$ : error estándar de la muestra

$e$ : error estadístico dispuesto a tolerar

$pq$ : variabilidad de los datos, donde  $q=1-p$

N: tamaño de la población

n: tamaño de la muestra

Luego, despejando el tamaño de la muestra ( $n$ ), se tiene que:

$$n = \frac{K^2 * pq * N}{(e^2 * (N-1) + K^2 * pq)}$$

En resumen, se tiene que el tamaño de la muestra depende de tres factores: nivel de confianza (K), error estadístico dispuesto a tolerar (e) y variabilidad de los datos (pq).

Debido a que en general la variabilidad de los datos es desconocida, se recomienda asumir el peor de los casos, es decir, cuando la variabilidad de los datos sea máxima. La varianza máxima se da cuando p y q toman el valor 0,5, es decir,  $p \cdot q = 0,25$ , puesto que en este punto la función  $p \cdot (1-p)$  se maximiza en el punto mencionado.

Luego, considerando que en el caso en estudio:

K: 1,645, correspondiente a un 90% de confianza  
pq: 0,25

e: 10%  
N: 200

, reemplazando se tiene que el tamaño de muestra (n) es 51.

Además, tal tamaño de muestra se avala con La ley de los Grandes Números, que considera el primer teorema fundamental de la teoría de la probabilidad. Básicamente el teorema establece que la frecuencia relativa de los resultados de un cierto experimento aleatorio, tienden a estabilizarse en cierto número, que es precisamente la probabilidad cuando el experimento se realiza muchas veces.

El Teorema Central del Límite es el segundo teorema fundamental de la teoría de la probabilidad. Este establece lo que pasa cuando tenemos la suma de un gran número de variables aleatorias independientes. Si aumentamos el tamaño de la muestra con que realizamos un experimento por sobre 30, entonces la distribución de las medias es aproximadamente una distribución normal y las frecuencias relativas tienden a estabilizarse. Este es el resultado que establece el Teorema Central del Límite.

## **5. Elaboración de la encuesta**

Para elaborar la encuesta, primero se determino cuales serían los objetivos que se querían lograr con ésta. Estos objetivos contemplan la determinación del principal canal de comunicación, una evaluación general del programa, los principales aprendizajes recordados, principales aplicaciones al negocio, datos sobre formalización y de periodicidad de orden contable.

En base a lo anterior, se definió la encuesta, donde se destacó su carácter de confidencialidad, resultando la versión a aplicar que se muestra a continuación:

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROGRAMA

Como se enteró de CMS

Municipalidad ____	Amigo/ Vecino/ Familiar ____
Otro (Especificar) _____	

¿En general como evalúa a CMS?

Muy malo \_\_ Malo\_\_ Regular\_\_ Bueno\_\_ Muy bueno\_\_

¿Ha participado en otros programas de capacitaciones similares?

Nombre Programa u Organización	Descripción programa o tipo de capacitación	Antes o después de CMS	Evaluación

¿Qué es para ud. Construyendo Mis Sueños?

---

---

---

¿Qué es lo que considera más importante de lo aprendido en CMS?

---

---

---

¿Qué otros aprendizajes recuerda?

---

---

---

¿Quedó satisfecho con lo recibido? ¿Siente que faltó algo?

---

---

---

¿Tenía algún negocio antes de entrar a Construyendo mis Sueños? Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Estaba legalizado(es decir, si había iniciado actividades en el Servicio de Impuestos Interno) en ese tiempo? Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Está legalizado o en proceso de legalización, actualmente? Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Llevaba antes de ingresar al programa, un orden contable en sus ingresos y egresos?  
Si \_\_\_ No \_\_\_

Actualmente ¿Con qué frecuencia lleva un orden contable en sus ingresos y egresos?

Diariamente \_\_ Semanalmente\_\_ Mensualmente\_\_ Otro\_\_ No llevo\_\_

---

## **6. Aplicación de la encuesta**

Para realizar el muestreo aleatorio simple se le asigno un número a cada persona, las cuales fueron elegidas al azar. La encuesta fue aplicada de forma personalizada, asistida por un monitor en caso de dudas.

Cabe mencionar que, si bien la tasa de respuesta fue alta, muchas veces las personas cambian sus datos de contacto, por lo que se debió reemplazar a personas que no se podían contactar.

## **ANEXO L. PROCEDIMIENTO PARA REALIZACIÓN DE ENCUESTA A ALUMNOS DE LA FCFM**

Los pasos que se siguieron para realizar la encuesta fueron:

### **1. Definición de la población objetivo**

Esta etapa corresponde definir a quienes, es decir los sujetos y objetos del estudio. En este caso, todos los alumnos de la FCFM, de pregrado y postgrado.

### **2. Definición del marco de la muestra**

Esto consiste en definir una representación de los elementos de la población objetivo, es decir, especificar de donde se obtendrán los individuos a encuestar. En este caso, se consideró a las personas que concurren de forma presencial a la FCFM.

### **3. Selección del método de muestreo**

Existen dos tipos de muestras, probabilísticas y no probabilísticas. Estas se diferencian en que en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidas.

Se escogió un muestro probabilístico, ya que se quieren realizar inferencias estadísticas acerca de las características del grupo objetivo y éste permite obtener un error estándar para el grupo objetivo. Dentro del muestro probabilístico se optó por realizar un muestreo aleatorio simple. Se escogió este método, ya que de este modo se pueden proyectar los resultados a la población.

### **4. Determinación del tamaño de la muestra**

Éste se determina construyendo un intervalo de confianza alrededor de la proporción, asumiendo ciertos supuestos, como error muestral ( $e$ ), distribución normal sobre los datos por sobre un tamaño de 30, una muestra finita y varianza máxima. Luego, sabiendo que:

$$\text{Error} = K * S_p = K * \left( \frac{(N-n)}{(N-1)} * pq/n \right)^{1/2}$$

K: nivel de confianza

$S_p$ : error estándar de la muestra

$e$ : error estadístico dispuesto a tolerar

$pq$ : variabilidad de los datos, donde  $q=1-p$

N: tamaño de la población

$n$ : tamaño de la muestra

Luego, despejando el tamaño de la muestra ( $n$ ), se tiene que:

$$n = \frac{K^2 * pq * N}{(e^2 * (N-1) + K^2 * pq)}$$

En resumen, se tiene que el tamaño de la muestra depende de tres factores: nivel de confianza ( $K$ ), error estadístico dispuesto a tolerar ( $e$ ) y variabilidad de los datos ( $pq$ ).

Debido a que en general la variabilidad de los datos es desconocida, se recomienda

asumir el peor de los casos, es decir, cuando la variabilidad de los datos sea máxima. La varianza máxima se da cuando  $p$  y  $q$  toman el valor 0,5, es decir,  $p \cdot q = 0,25$ , puesto que en este punto la función  $p \cdot (1-p)$  se maximiza en el punto mencionado.

Luego, considerando que en el caso en estudio:

K: 1,645, correspondiente a un 90% de confianza  
pq: 0,25

e: 10%  
N: 5000

, reemplazando se tiene que el tamaño de muestra ( $n$ ) es 67.

Además, tal tamaño de muestra se avala con La ley de los Grandes Números, que considera el primer teorema fundamental de la teoría de la probabilidad. Básicamente el teorema establece que la frecuencia relativa de los resultados de un cierto experimento aleatorio, tienden a estabilizarse en cierto número, que es precisamente la probabilidad cuando el experimento se realiza muchas veces.

El Teorema Central del Límite es el segundo teorema fundamental de la teoría de la probabilidad. Este establece lo que pasa cuando tenemos la suma de un gran número de variables aleatorias independientes. Si aumentamos el tamaño de la muestra con que realizamos un experimento por sobre 30, entonces la distribución de las medias es aproximadamente una distribución normal y las frecuencias relativas tienden a estabilizarse. Este es el resultado que establece el Teorema Central del Límite.

## 5. Elaboración de la encuesta

Se determinó que el objetivo de esta encuesta era obtener la cantidad de alumnos de la FCFM que conocen CMS y como lo definen. En base a lo anterior, se definió la encuesta, resultando la versión a aplicar que se muestra a continuación:



## ENCUESTA ALUMNOS

¿Conoces Construyendo Mis Sueños (CMS)?

Si \_\_\_ No\_\_\_

¿Qué es Construyendo Mis Sueños?

---

---

---

---

## **6. Aplicación de la encuesta**

Para realizar el muestreo aleatorio simple se dispuso de monitores en el patio central de la FCFM, los cuales consultaban de forma personalizada a alumnos que pasaban por ahí.

## ANEXO M. TRADUCCIÓN Y ADAPTACIÓN DE CAPACITY ASSESSMENT GRID

I. ASPIRACIONES	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<b>Misión</b>	No existe una misión escrita o hay una expresión limitada de la razón de existencia; falta de claridad o especificidad; está en mente de unos pocos o raramente es referida	Existe alguna una expresión de la razón de existir que refleja sus valores y propósito, pero carece de claridad; está en mente de unos pocos; carece de consenso o raramente es referida	Existe una expresión clara de la razón de existencia de la organización, que refleja sus valores y propósito; está en mente de muchos y con referencia frecuente	Existe una clara expresión de la razón de existencia de la organización que describe un realidad duradera que refleja sus valores y propósito; globalmente expandida y con referencia frecuente
<b>Visión - Claridad</b>	Poco entendimiento compartido de lo que la organización espera ser o lograr más allá de la misión establecida	Entendimiento algo claro o específico de lo que la organización espera ser o lograr; falta de claridad o especificidad; está en mente de unos pocos; o "en la pared", pero raramente utilizada para dirigir acciones o ordenar prioridades	Entendimiento claro y específico de lo que la organización espera ser o lograr; está en mente de muchos y es frecuentemente utilizada para dirigir acciones o ordenar prioridades	Entendimiento claro, específico y convincente de lo que la organización espera ser o lograr; está en mente de muchos y es consistentemente utilizada para dirigir acciones o ordenar prioridades
<b>Visión - Audacia</b>	No existe una visión articulada clara	Existe una visión, pero es insuficiente para reflejar una mirada inspiradora del futuro y para ser demandante pero alcanzable	La visión es destacada en uno de los dos atributos siguientes: refleja una mirada inspiradora del futuro; es demandante pero alcanzable	La visión refleja una mirada inspiradora del futuro y es demandante pero alcanzable
<b>Objetivos globales</b>	La Visión (si existe) no está explícitamente traducida en un pequeño grupo de objetivos concretos, pero puede haber un conocimiento general (aunque inconsistente e impreciso) dentro de la organización de los objetivos globales y lo que pretende lograr	La Visión está traducida en un pequeño grupo de objetivos concretos; los objetivos carecen de al menos 2 de los 4 atributos siguientes: claridad, audacia, métricas o un marco temporal para medir avances; objetivos son conocidos solo por unos pocos o solo utilizados ocasionalmente para dirigir acciones y ordenar prioridades	La Visión está traducida en un pequeño grupo de objetivos concretos; los objetivos carecen de a lo más 2 de los 4 atributos siguientes: claridad, audacia, métricas o un marco temporal para medir avances; objetivos son conocidos por muchos y es frecuentemente utilizado para dirigir acciones y ordenar prioridades	La Visión está traducida en un grupo de objetivos claros y audaces (hasta tres) que la organización espera alcanzar, especificados por medidas concretas para evaluar el éxito en cada criterio y por marcos temporales bien definidos para alcanzar objetivos; objetivos son conocidos globalmente en la organización y consistentemente utilizados para dirigir acciones y ordenar prioridades

II. ESTRATEGIAS	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<p><b>Estrategia global</b></p>	<p>No existe estrategia, no es clara o es incoherente (extenso grupo de iniciativas esparcidas); la estrategia no tiene influencia en el comportamiento del día a día</p>	<p>Existe una estrategia, pero no está claramente ligada a la misión, visión o objetivos globales, o carece de coherencia, o no es fácilmente ejecutable; la estrategia es poco conocida o tiene influencia limitada en el comportamiento del día a día</p>	<p>Se ha desarrollado una estrategia coherente y ligada a la misión y visión, pero no esta completamente lista para ser ejecutada; la estrategia es conocida por muchos y conduce parcialmente el comportamiento del día a día</p>	<p>La organización posee una estrategia clara, coherente de mediano a largo plazo que es ejecutable y ligada a la misión, visión y objetivos globales; la estrategia es globalmente conocida y conduce consistentemente el comportamiento del día a día en todos los niveles de la organización</p>
<p><b>Objetivos / Metas de desempeño</b></p>	<p>Pocas metas o inexistentes; metas son vagas, confusas, o muy fáciles o imposibles de alcanzar; no están claramente ligadas a las aspiraciones y la estrategia y pueden cambiar de año en año; metas son globalmente desconocidas o ignoradas por la organización</p>	<p>Existen metas realistas en algunas unidades clave y están alineadas con las aspiraciones y la estrategia; pueden carecer agresividad, o ser cortoplacistas, o carecer de hitos, o principalmente enfocadas en inputs (cosas que hacer bien), o frecuentemente renegociadas; puede que la organización sepa o no sepa como adoptar metas</p>	<p>Existen metas cuantificables y agresivas en la mayoría de las unidades; ligadas a las aspiraciones y a la estrategia; principalmente enfocados en outputs/outcomes (resultados de hacer las cosas bien) con algunos inputs; típicamente metas multianuales, que pueden carecer de hitos; metas son conocidas y adoptadas por la mayor parte de la organización que usualmente las usa para guiar globalmente su trabajo</p>	<p>Existe un grupo limitado de metas de desempeño, cuantificables y verdaderamente demandantes en todas las unidades; estrechamente ligadas a las aspiraciones y a la estrategia, enfocadas en outputs/outcomes (resultado de hacer las cosas bien, opuesto a inputs, hacer las cosas bien), que tienen hitos anuales y naturaleza de largo plazo; la organización adopta consistentemente las metas y trabaja diligentemente en alcanzarlas</p>
<p><b>Relevancia del programa e integración</b></p>	<p>Programa y servicios centrales están vagamente definidos y carecen de un alineamiento claro con la misión y objetivos; los programas parecen dispersos y no relacionados entre estos</p>	<p>La mayoría de los programas y servicios están bien definidos y pueden ser ligados sólidamente ligados a la misión y objetivos; los programas pueden ser dispersos y no totalmente integrados a la estrategia</p>	<p>Los programas y servicios centrales están bien definidos y alineados con la misión y objetivos; los programas se ajustan como parte de una estrategia clara</p>	<p>Todos los programas y servicios están bien definidos y completamente alineados con la misión y los objetivos; los programas están claramente ligados unos con otros y con la estrategia global; existe una sinergia en los programas</p>

II. ESTRATEGIAS	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<p><b>Crecimiento del programa y replicación</b></p>	<p>No se evalúa la posibilidad de expandir los programas; habilidad limitada para expandir o replicar programas existentes</p>	<p>Evaluación limitada de la posibilidad de expandir los programas existentes e, incluso cuando son evaluados apropiadamente, se realizan pocas acciones; existe alguna habilidad para expandir o replicar programas existentes</p>	<p>Evaluación ocasional de la posibilidad de expandir los programas existentes y cuando son evaluados apropiadamente, se realizan acciones ocasionales; existe habilidad para expandir o replicar programas existentes</p>	<p>Evaluación frecuente de la posibilidad de expandir los programas existentes y cuando son evaluados apropiadamente, siempre se realizan acciones; habilidad para incrementar acciones y efectivamente programas existentes para satisfacer las necesidades de los potenciales beneficiados en el área local o otras geografías</p>
<p><b>Desarrollo de nuevos programas</b></p>	<p>No se evalúa la capacidad de los programas actuales para satisfacer las necesidades de los beneficiados; habilidad limitada para crear programas nuevos; nuevos programas creados principalmente en respuesta a la disponibilidad de fondos</p>	<p>Evaluación limitada de la capacidad de los programas actuales para satisfacer las necesidades de los beneficiados, tomándose pocas acciones al respecto; alguna habilidad para modificar programas existentes y crear programas nuevos</p>	<p>Evaluación ocasional de la capacidad de los programas actuales para satisfacer las necesidades de los beneficiados, siempre realizando ajustes; habilidad y tendencia a crear, eficiente y efectivamente, nuevos programas verdaderamente innovadores para las necesidades de los potenciales receptores del servicio en el área local o otras geografías; flujo continuo de nuevas ideas</p>	<p>Evaluación continua de la capacidad de los programas actuales para satisfacer las necesidades de los beneficiados, siempre realizando ajustes; habilidad y tendencia a crear, eficiente y efectivamente, nuevos programas verdaderamente innovadores para las necesidades de los potenciales receptores del servicio en el área local o otras geografías; flujo continuo de nuevas ideas</p>
<p><b>Modelo de financiamiento</b></p>	<p>Organización altamente dependiente de unos pocos sistemas de financiamiento, mayormente de un mismo tipo (ej. gobierno o fundaciones o privados)</p>	<p>Organización tiene acceso a múltiples tipos de financiamiento (ej. gobierno, fundaciones, corporaciones y privados) con solo unos pocos donantes de cada tipo, o tiene muchos donantes de uno o dos tipos de financiamiento</p>	<p>Base sólida de financiamiento, en la mayoría de los tipos (ej. gobierno, fundaciones, corporaciones y privados); creación de actividades en defensa de inestabilidades del mercado (ej. construcción de fuentes de fondos constantes); la organización ha desarrollado algunas actividades de generación de ingresos sustentables</p>	<p>Financiamiento altamente diversificado por medio de múltiples tipos de fuentes de ingresos; organización aislada de inestabilidad del mercado (ej. fuentes fondos constantes desarrolladas) y/o ha desarrollado actividades de generación de ingresos sustentables; otras OSFL intentan imitar las actividades y estrategias de generación de ingresos</p>

III. HABILIDADES ORGANIZACIONALES	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
Medidas de desempeño	<p>Medición y registro de desempeño limitados; toda o la mayor parte de las evaluaciones son en base a anécdotas; organización recolecta alguna información de las actividades de los programas y sus resultados (ej. número de niños beneficiados) pero no tiene una medición del impacto social (medición de los resultados sociales ej. baja en la tasa de deserción)</p>	<p>Desempeño parcialmente medido y progreso parcialmente registrado; organización recolecta regularme datos sólidos de las actividades y resultados de los programas (ej. número de niños beneficiados), pero carece de una medición de impacto social externamente validada</p>	<p>Múltiples formas de medir el desempeño y registrar el progreso, varias veces al año, considerando el impacto social, financiero y organizacional del programa y las actividades; múltiples indicadores de desempeño; existe medición del impacto social, pero falta evaluación de un grupo de control, longitudinal (ej. largo plazo) o de naturaleza independiente</p>	<p>Sistema integrado, bien desarrollado y comprensivo (ej. Balanced Scorecard) usado para medir el desempeño y registrar el progreso continuamente, incluyendo el impacto social, financiero y organizacional del programa y sus actividades; pequeño número de indicadores de desempeño, claros, medibles y significativos; existe medición del impacto social basado en estudios longitudinales con grupos de control, realizados o supervisados por expertos independientes</p>
	<p>Pocas comparaciones externas de desempeño; datos internos de desempeño raramente utilizados para mejorar el programa y la organización</p>	<p>Algunos esfuerzos hechos de <i>benchmark</i> en actividades y resultados en el exterior; datos de desempeño internos usados ocasionalmente para mejorar la organización</p>	<p>Uso efectivo de <i>benchmarking</i> interno y externo pero conducido principalmente por la directiva y/o confinada a unidades seleccionadas; aprendizaje distribuido a lo largo de la organización y frecuentemente usado para hacer ajustes y mejoras</p>	<p>Uso comprensivo de <i>benchmarking</i> interno y externo como parte de la cultura, utilizado por el personal en el establecimiento de objetivos y operaciones diarias; alta conciencia de cómo todas las actividades inciden en los <i>best-in-class benchmarks, internos y externos</i>; práctica sistemática de ajustes y mejoras en base al <i>benchmarking</i></p>

III. HABILIDADES ORGANIZACIONALES	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
Monitoreo del entorno	Conocimiento y entendimiento mínimo de otros actores y modelos alternativos en el área del programa	Conocimiento básico de actores y modelos alternativos en el área del programa, pero habilidad limitada para adaptar comportamientos basados en un entendimiento adquirido	Sólido conocimiento de actores y modelos alternativos en el área del programa; habilidad para adaptar comportamientos basados en un entendimiento adquirido, pero solo llevados a cabo ocasionalmente	Conocimiento extensivo de actores y modelos alternativos en el área del programa; habilidad refinada y tendencia sistemática para adaptar comportamientos basados en entendimiento
Planeación estratégica	Habilidad y tendencia limitada a desarrollar un plan estratégico, ya sea interno o vía asistencia externa; si existiera un plan estratégico este no es usado	Alguna habilidad y tendencia a desarrollar un plan estratégico de alto nivel, ya sea interno o vía asistencia externa; el plan estratégico dirige escasamente las decisiones de la directiva	Habilidad y tendencia a desarrollar y refinar un plan estratégico concreto y realista; existe algún <i>expertise</i> interno en planeación estratégica o acceso a asistencia externa relevante; planeación estratégica es efectuada casi regularmente; el plan estratégico dirige las decisiones de la directiva	Habilidad y tendencia a desarrollar y refinar un plan estratégico concreto, realista y detallado; masa crítica de <i>expertise</i> interno en planeación estratégica o uso eficiente de recursos externos, sustentables y altamente calificados; planeación estratégica es efectuada regularmente; el plan estratégico dirige de forma extensiva las decisiones de la directiva
Planeación financiera/ presupuesto	Planeación financiera limitada o inexistente; desarrollo de un presupuesto general; solo un presupuesto para la organización central completa; monitoreo vago o inexistente de la relación entre desempeño y presupuesto	Planes financieros limitados, actualización ad hoc; presupuesto utilizado como una herramienta operacional; usado para guiar/evaluar actividades financieras; algún intento de aislar los presupuestos por divisiones (programas o geográfico) del presupuesto central; monitoreo periódico de la relación entre desempeño y presupuesto	Planes financieros sólidos, regularmente actualizados; presupuesto integrado a las operaciones; refleja las necesidades de la organización; intentos sólidos de aislar los presupuestos por divisiones (programas o geográfico) del presupuesto central; monitoreo habitual de la relación entre desempeño y presupuesto	Planes financieros muy sólidos, continuamente actualizados; presupuesto integrado completamente a las operaciones; se desarrolla de un proceso donde se incorporan y reflejan las necesidades y objetivos de la organización, como una herramienta estratégica; buen entendimiento de los presupuestos por divisiones (programas o geográfico) del presupuesto central; monitoreo habitual y cuidadoso de la relación entre desempeño y presupuesto

III. HABILIDADES ORGANIZACIONALES	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
Planeación operacional	La organización funciona en base al día-día sin actividades de planeación de corto o largo plazo; no hay experiencia en planeación operacional	Alguna habilidad y tendencia a desarrollar un plan operacional de alto nivel, ya sea internamente o con asistencia externa; planeación operacional está vagamente o no relacionada con actividades de planeación estratégica y usada escasamente para guiar operaciones	Habilidad y tendencia a desarrollar y refinar un plan operacional concreto y realista; algún <i>expertise</i> interno en planeación operacional o acceso a asistencia externa relevante; planeación operacional efectuada casi regularmente; plan operacional relacionado con actividades de planeación estratégica y usado para guiar operaciones	Organización desarrolla y refina un plan operacional concreto, realista y detallado; masa crítica de <i>expertise</i> interno en planeación operacional o uso eficiente de recursos externos, sustentables y altamente calificados; planeación operacional es efectuada regularmente; plan operacional estrechamente relacionado con actividades de planeación estratégica y es sistemáticamente usado para guiar operaciones
Planeación de recursos humanos	La organización evidencia y/o se encarga de las necesidades de recursos humanos cuando son muy relevantes para ser ignoradas; falta de actividades y <i>expertise</i> en planeación de recursos humanos (ya sea internas o acceso a externas); inexperiencia en planeación de recursos humanos	Alguna habilidad y tendencia a desarrollar un plan de recursos humanos de alto nivel, ya sea internamente o con asistencia externa; planeación de recursos humanos vaga o no relacionada con actividades de planeación estratégica y usada escasamente para guiar actividades de recursos humanos	Habilidad y tendencia a desarrollar y refinar un plan de recursos humanos concreto y realista; algún <i>expertise</i> interno en planeación de recursos humanos o acceso a asistencia externa relevante; planeación de recursos humanos efectuada casi regularmente; planeación de recursos humanos relacionada con actividades de planeación estratégica y usada para guiar actividades de recursos humanos	Organización desarrolla y refina un plan de recursos humanos concreto, realista y detallado; masa crítica de <i>expertise</i> interno en planeación de recursos humanos (por medio de un <i>manager</i> entrenado de recursos humanos) o uso eficiente de recursos externos, sustentables y altamente calificados; planeación de recursos humanos es efectuada regularmente; plan de recursos humanos está estrechamente relacionado con actividades de planeación estratégica y es sistemáticamente usado para guiar actividades de recursos humanos

III. HABILIDADES ORGANIZACIONALES	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<b>Financiamiento y generación de ingresos</b>				
Recaudación de fondos	Habilidades débiles y falta de expertise en recaudación de fondos (ya sea internas o acceso a <i>expertise</i> externo)	Principales necesidades de recaudación de fondos cubiertas por una combinación de <i>expertise</i> y experiencia interna, y acceso a algún <i>expertise</i> externo en recaudación de fondos	Necesidades regulares de recaudación de fondos adecuadamente cubiertas por habilidades internas bien desarrolladas, con acceso ocasional a algún <i>expertise</i> externo en recaudación de fondos	Habilidades y expertise bien desarrolladas en todas las fuentes de recaudación de fondos para cubrir todas las necesidades habituales; acceso a <i>expertise</i> externo para necesidades extraordinarias adicionales
Generación de ingresos	No existen actividades internas de generación de ingresos; conceptos como marketing relacionado a la causa, tarifa por servicios y gestión de ventas no son explorados ni efectuados	Existencia de algunas actividades de generación de ingresos, pero con una contribución financiera neta marginal; actividades de generación de ingresos distraen del trabajo programado y frecuentemente vinculan al equipo de dirección	Existencia de algunas actividades y habilidades de generación de ingresos probadas; estas actividades proveen considerablemente de fondos para la entrega del programa, pero distraen parcialmente del trabajo programado y requieren significativa atención del equipo de dirección	Generación de ingresos interna significativa; experiencia y habilidades en marketing relacionado a la causa, tarifa por servicios y gestión de ventas; generación de ingresos apoya, pero no distrae el foco de crear impacto social

III. HABILIDADES ORGANIZACIONALES	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<b>Construcción y gestión de relaciones externas</b>				
Desarrollo y cuidado de asociaciones y alianzas	Uso limitado de asociaciones y alianzas con el sector público, sin fines de lucro o entidades comerciales	Construcción de relaciones y colaboración en etapas prematuras con entidades comerciales, sin fines de lucro o entidades del sector público	Construcción y equilibrio efectivo de algunas relaciones clave con unos pocos tipos de partes relevantes (comerciales, públicos y entidades del sector sin fines de lucro); algunas relaciones pueden ser precarias o no completamente "ganancia-ganancia"	Construcción, equilibrio y conservación de relaciones fuertes y de alto impacto con una variedad de tipos de partes relevantes (entidades locales, regionales y gubernamentales, así como comerciales, otras sin fines de lucro y agencias comunitarias); relaciones profundamente ancladas en una colaboración estable, de largo plazo y beneficio mutuo
Presencia e involucramiento en la comunidad local	Presencia de la organización no está reconocida o generalmente no reconocida como positiva; pocos miembros de la comunidad local (ej. académicos, otros líderes de OSFL) están constructivamente involucrados en la organización	Presencia de la organización está algo reconocida y generalmente reconocida como positiva entre la comunidad; algunos miembros de la comunidad están constructivamente comprometidos con la organización	Organización es razonablemente conocida en la comunidad y percibida como abierta y reactiva a las necesidades de la comunidad; miembros de la comunidad local (incluyendo algunos prominentes) están constructivamente involucrados en la organización	Organización es ampliamente conocida en la comunidad y percibida como activamente comprometida y extremadamente reactiva a esta; miembros de la comunidad local (incluyendo muchos prominentes) están activa y constructivamente involucrados en la organización (ej. consejo, recaudación de fondos)

III. HABILIDADES ORGANIZACIONALES	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
Relaciones públicas y marketing	Uso limitado o inexistente de RP/marketing: carencia general de habilidades y <i>expertise</i> en RP/marketing (ya sea interna o acceso a <i>expertise</i> externo)	Organización toma oportunidades de participar en RP/marketing a medida que aparecen; algunas habilidades y experiencia en RP/marketing, ya sea del personal o vía asistencia externa	Organización considera las RP/marketing como útiles y activamente busca oportunidades para participar en estas actividades; masa crítica de <i>expertise</i> y experiencia interna en RP/marketing o acceso a asistencia externa relevante	Organización completamente consciente del poder de las actividades de RP/marketing y activamente busca oportunidades para participar en estas; fondo extensivo de <i>expertise</i> y experiencia dentro de la organización en RP/marketing sin fines de lucro o uso eficiente de recursos externos, sustentables y altamente calificados
	Organización no tiene la habilidad o no está consciente de las posibilidades de influir en la formulación de políticas; nunca es convocada en una discusión de políticas significativa	Organización está consciente de las posibilidades de influir en la formulación de políticas; alguna disposición y habilidad para participar en una discusión de políticas, pero raramente es convocada en una discusión de políticas significativa	Organización está completamente consciente de las posibilidades de influir en la formulación de políticas y es una de las varias organizaciones activas en discusión de políticas a nivel regional o nacional	Organización reactiva y pro-activamente influye en la formulación de políticas, de un modo altamente efectivo a nivel regional o nacional; siempre lista para, y frecuentemente llamada, a participar en discusión de políticas significativas y, ocasionalmente, inicia discusiones
	Organización no se anticipa a aspectos legales, pero encuentra ayuda y se encarga de los temas individualmente cuando aparecen; seguro de propiedad incluye un componente de responsabilidad	Recursos de apoyo legal identificados, voluntariamente dispuestos y empleados según necesidad; exposiciones de responsabilidad mayor son gestionadas y aseguradas (incluyendo responsabilidades en la propiedad y compensación de trabajadores)	Recursos de apoyo legal regularmente disponibles y consultados en la planeación; gestión rutinaria de riesgo legal y revisión ocasional de seguros	Infraestructura legal interna bien desarrollada, efectiva y eficiente para el trabajo legal del día a día; acceso adicional a <i>expertise</i> externo en temas generales y especializados para cubrir <i>peaks</i> y casos extraordinarios; gestión continua de riesgo legal y ajustes habituales de seguros
	Conjunto limitado de procesos (ej. Toma de decisiones, planeación, revisiones) para asegurar el funcionamiento efectivo de la organización; uso de procesos es variable o los procesos son vistos como requerimientos <i>ad hoc</i> ("papeleo"); procesos no se monitorean ni evalúan	Conjunto básico de procesos en unidades clave para asegurar el funcionamiento eficiente de la organización; procesos usados, conocidos y verdaderamente aceptados por una parte de la organización; monitoreo y evaluación de procesos limitada, con pequeñas mejoras hechas como consecuencia	Conjunto sólido y bien diseñado de procesos en unidades clave para asegurar el funcionamiento efectivo y sin problemas de la organización; procesos conocidos y verdaderamente aceptados por muchos, frecuentemente usados, contribuyendo al incremento del impacto; monitoreo y evaluación de procesos ocasional, con algunas mejoras hechas	Conjunto robusto, limpio y bien diseñado de procesos (ej. toma de decisiones, planeación, revisiones) en su lugar, en unidades clave para asegurar el funcionamiento efectivo y eficiente de la organización; procesos son ampliamente conocidos, usados y aceptados, y son clave para asegurar el completo impacto de la organización; monitoreo y evaluación de procesos continuo, con un mejoramiento sistemático

IV. RECURSOS HUMANOS	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<b>Niveles del personal</b>	Muchas posiciones dentro y en la periferia de la organización (ej. personal, voluntarios, directores, <i>managers</i> ) están vacantes, o completadas inadecuadamente, o experimentan altas rotaciones y/o baja asistencia	La mayoría de las posiciones críticas dentro y en la periferia de la organización (ej. personal, voluntarios, directores, <i>managers</i> ) están completadas (sin vacantes), y/o experimentan un número limitado de rotaciones o problemas de asistencia	Posiciones dentro y en la periferia de la organización (ej. personal, voluntarios, directores, <i>managers</i> ) están casi completadas (sin vacantes); pocas rotaciones o problemas de asistencia	Posiciones dentro y en la periferia de la organización (ej. personal, voluntarios, directores, <i>managers</i> ) están completadas (sin vacantes); sin rotaciones o problemas de asistencia
<b>Directorio - composición y compromiso</b>	Limitada diversidad de campos de práctica y expertise en la membresía; tomados de un espectro estrecho de circunscripciones (de OSFL, mundo académico, corporaciones, gobierno, etc.); poca experiencia o inexperience relevante; bajo compromiso con el éxito de la organización, visión y misión; reuniones infrecuentes y/o con baja asistencia	Alguna diversidad de campos de práctica; membresía representa unas pocas circunscripciones diferentes (de OSFL, mundo académico, corporaciones, gobierno, etc.); compromiso moderado con el éxito de la organización, visión y misión; reuniones bien planificadas, frecuentes y con sentido y la asistencia general es buena	Buena diversidad de campos de práctica y expertise; membresía representa la mayoría de las circunscripciones (de OSFL, mundo académico, corporaciones, gobierno, etc.); buen compromiso con el éxito de la organización, visión y misión, y comportamiento para adaptarse; reuniones bien planificadas, frecuentes y con sentido y la asistencia es consistentemente buena, con reuniones ocasionales de subcomité	Membresía con amplia diversidad de campos de práctica y expertise, tomados del espectro completo de circunscripciones (de OSFL, mundo académico, corporaciones, gobierno, etc.); incluye expertise funcional y relacionado al contenido del programa, además de nombres de alto perfil; alta disposición y registro probado de inversiones de aprendizaje sobre la organización y los temas de los que se hace cargo; destacado compromiso con el éxito de la organización, visión y misión; reuniones regulares en persona, con buena asistencia, con reuniones frecuentes de subcomités focalizados
<b>Directorio - involucramiento y apoyo</b>	Proporciona poca dirección, apoyo y responsabilidad al liderazgo; directorio no está completamente informado sobre asuntos "materiales" y otros asuntos mayores de la organización; principalmente apoyo para "sentirse bien"	Proporciona dirección, apoyo y responsabilidad ocasional al liderazgo; directorio está informado sobre todos los asuntos "materiales" de modo oportuno y con solicitudes activas de respuesta/decisiones	Proporciona dirección, apoyo y responsabilidad al liderazgo programático; directorio está completamente informado sobre todos los asuntos mayores de la organización, búsqueda y valoración activa de entradas y respuestas; participación completa en las decisiones mayores	Proporciona fuerte dirección, apoyo y responsabilidad al liderazgo programático y compromiso como un recurso estratégico; comunicación entre el directorio y el liderazgo refleja un respeto mutuo, apreciación por los roles y responsabilidades, compromiso compartido y valoración por la sabiduría colectiva

IV. RECURSOS HUMANOS	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<b>Gerente general/ director ejecutivo y/o equipo directivo</b>				
Pasión y visión	Nivel bajo de energía y compromiso; poca atención continua a la visión de la organización	Buen nivel de energía; compromiso visible a la organización y sus valores	Inspiradoramente energético; muestra un compromiso constante y visible a la organización y su visión; entusiasma a otros entorno a la visión	Contagiosamente energético y altamente comprometido; vive la visión de la organización; energicamente articula el camino para conseguir la visión que permite a otros ver donde se dirigen
Orientación del impacto	Enfocado principalmente en el impacto social; finanzas vistas como una restricción desafortunada; fracasa en entregar un impacto consistente; demoras en la toma de decisiones; reacio a cambios en el <i>status quo</i> ; mandatos antes que cambios de dirección	Enfocado en el impacto social con alguna apreciación costo-efectividad cuando es posible; constantemente entrega un impacto satisfactorio dado los recursos; rápidamente se encarga de los asuntos; demoras en la toma de decisiones; reacio a cambios en el <i>status quo</i> ; mandatos antes que cambios de dirección	Busca solidez financiera como una parte esencial del impacto de la organización, así como impacto social; enfocado en maneras para usar mejor los recursos existentes para entregar el máximo impacto posible; tiene un sentido de urgencia para encargarse de los asuntos y rápidamente se mueve de la decisión a la acción; desarrolla e implementa acciones para sobreponerse a la resistencia al cambio	Guía la organización para tener éxito en su misión dual de impacto social y eficiencia financiera óptima; constantemente busca y encuentra nuevas oportunidades para mejorar el impacto; anticipa posibles problemas; tiene un sentido de urgencia sobre desafíos venideros; comunica energicamente la necesidad del cambio que genera movimiento; alinea toda la organización para apoyar el esfuerzo al cambio
Liderazgo y efectividad de las personas y organización	Tiene dificultad construyendo confianza y entendimiento con otros; micro-administra proyectos; comparte un poco de sus experiencias propias como una herramienta de desarrollo/entrenamiento	Responde bien a oportunidades de otros a trabajar en conjunto; expresa confianza en la habilidad de otros en ser exitoso; comparte su propia experiencia y expertise	Construye, activa y fácilmente, un entendimiento y confianza con otros; efectivamente anima a otros a triunfar; entrega a otros la libertad de trabajar a su modo; entrega la libertad de probar nuevas ideas y crecer	Establecimiento exitoso constante de relaciones "ganancia-ganancia" con otros, dentro y fuera de la organización; entrega mensajes consistentes, positivos y re-afirmantes para motivar a las personas; posibilita a otros la toma de decisiones y hacerse cargo; encuentra o crea oportunidades especiales para promover el desarrollo de las personas

IV. RECURSOS HUMANOS	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<b>Gerente general/ director ejecutivo y/o equipo directivo</b>				
Efectividad personal e interpersonal	Fracasa en mostrar respeto por otros consistentemente, puede ser abierta a juzgar o criticar; tiene dificultad en influir a otros sin utilizar el poder, carisma o influencia limitada; curiosidad limitada por ideas y experiencias nuevas	Gana el respeto de otros, toma tiempo en construir relaciones; tiene presencia, puede influenciar y construir apoyo usando un estilo de comunicación limitado; acepta oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal que surjan	Respetado y buscado por otros para opiniones y consejos; tiene fuerte presencia y carisma; usa múltiples aproximaciones para generar compromiso, entiende el impacto de sus palabras o acciones; busca nuevas oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal	Es visto como una destacada "persona de personas" (sociable); usa una diversidad de estilos de comunicación, incluyendo un carisma excepcional, para inspirar a otros a conseguir impacto; continuamente auto-consciente, activamente trabajando para ser mejor; registro destacado de aprendizaje y desarrollo personal
Pensamiento analítico y estratégico	Incomodidad con la complejidad y ambigüedad y hace todo lo posible para reducirla o evitarla; confía principalmente en la intuición, en vez de el análisis estratégico	Puede lidiar con algo de complejidad y ambigüedad; es capaz de analizar estrategias pero no de generarlas aun	Asimila rápidamente información compleja y es capaz de destilarla hacia asuntos centrales; acoge positivamente ambigüedad y está cómodo tratando con lo desconocido; desarrolla estrategias robustas	Sensibilidad y habilidad excepcional para sintetizar complejidad; realiza decisiones informadas en situaciones ambiguas e inciertas; desarrolla alternativas de estrategias e identifica recompensas, riesgos y acciones para disminuir riesgos asociados
Juicio financiero	Tiene dificultad considerando las implicancias financieras de las decisiones	Obtiene conclusiones apropiadas luego de estudiar todos los factores; entiende conceptos y mueve fuerzas de impacto financiero en las decisiones importantes	Criterio financiero sólido; consistentemente considera las implicancias financieras de las decisiones	Tiene un juicio financiero excepcional; tiene una sensibilidad, un sentido casi intuitivo para implicancias financieras en las decisiones
Experiencia y reputación	Experiencia limitada en gestión sin fines de lucro y pocas capacidades relevantes de otro(s) campo(s); poca evidencia de cualidades de emprendimiento social; reconocimiento limitado en la comunidad sin fines de lucro	Alguna experiencia relevante en gestión sin fines de lucro; algunas capacidades relevantes de otro(s) campo(s); cualidades emergentes de emprendimiento social; algún reconocimiento en la comunidad sin fines de lucro	Experiencia significativa en gestión sin fines de lucro; muchas capacidades relevantes de otro(s) campo(s); evidencia significativa de cualidades de emprendimiento social; algún reconocimiento nacional como un líder/formador en un sector particular	Vasta experiencia en gestión sin fines de lucro; muchas capacidades distintivas de otro(s) campo(s) (ej. empresas comerciales, mundo académico); evidencia excepcional de cualidades de emprendimiento social; posee un entendimiento completo, detallado y profundo del sector; reconocimiento nacional como un líder/formador en un sector particular

IV. RECURSOS HUMANOS	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<p><b>Equipo ejecutivo y personal - dependencia en el director ejecutivo</b></p>	<p>Fuerte dependencia en el director ejecutivo; la organización dejaría de existir sin su presencia</p>	<p>Alta dependencia en el director ejecutivo; la organización continuaría existiendo sin su presencia, pero probablemente de una forma muy diferente</p>	<p>Dependencia limitada en el director ejecutivo; la organización continuaría existiendo sin su presencia, pero áreas de recaudación de fondos u operaciones probablemente sufrirían durante el periodo de transición; ningún miembro del equipo ejecutivo podría potencialmente tomar el rol del DE</p>	<p>Confianza, pero no dependencia en el director ejecutivo; se esperaría una transición a un nuevo líder sin problemas; áreas de recaudación de fondos y operaciones probablemente continuarían sin mayores problemas; directorio podría reemplazar durante el periodo de transición; varios miembros del equipo ejecutivo podría potencialmente tomar el rol del DE</p>
<p><b>Equipo directivo</b></p>	<p>Equipo no tiene experiencia o es limitada en gestión sin o con fines de lucro; equipo representa pocas circunscripciones (sin fines de lucro, mundo académico, corporativo, gobierno, etc.) y no tiene capacidades y registros de antecedentes en otros campos o son limitadas; registro de antecedentes limitados de aprendizaje y desarrollo personal; principalmente enérgico y comprometido</p>	<p>Equipo tiene alguna experiencia en gestión sin o con fines de lucro; equipo representa algunas circunscripciones (sin fines de lucro, mundo académico, corporativo, gobierno, etc.); algunas capacidades y registros de antecedentes en otros campos; buen registro de antecedentes de aprendizaje y desarrollo personal; enérgico y comprometido</p>	<p>Equipo tiene experiencia significativa en gestión sin o con fines de lucro; equipo representa la mayoría de las circunscripciones (sin fines de lucro, mundo académico, corporativo, gobierno, etc.); capacidades y registros de antecedentes significativas y relevantes en otros campos; buen registro de antecedentes de aprendizaje y desarrollo personal; altamente enérgico y comprometido</p>	<p>Equipo tiene vasta experiencia en gestión sin o con fines de lucro; tomados del espectro completo de circunscripciones (sin fines de lucro, mundo académico, corporativo, gobierno, etc.); capacidades y registros de antecedentes sobresalientes en otros campos; registro sobresaliente de antecedentes de aprendizaje y desarrollo personal; contagiosamente enérgico y comprometido</p>

IV. RECURSOS HUMANOS	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<p>Personal tomado de un rango estrecho de contextos y experiencias; intereses y habilidades limitados al empleo actual; poca habilidad en resolver problemas a medida que surgen</p> <p><b>Personal (Equipo Estable)</b></p>	<p>Alguna variedad de contextos y experiencias del personal; buenas capacidades, incluyendo alguna habilidad en resolver problemas a medida que surgen; muchos interesados en trabajo más allá de su empleo actual y en el logro de la misión de la organización</p>	<p>Personal tomado de contextos y experiencias diversos y con un amplio rango de habilidades; mayoría son altamente capaces y comprometidos con la misión y la estrategia; deseos de aprender y desarrollarse, y asumiendo más responsabilidades</p>	<p>Personal tomado de contextos y experiencias extraordinariamente diversos, con un amplio rango de habilidades; mayoría son altamente capaces en múltiples roles, comprometidos con la misión y la estrategia, y al aprendizaje continuo; mayoría están deseosos y pueden tomar proyectos especiales y colaborar a través de las líneas divisionales; personal es frecuentemente una fuente de ideas y un impulso para la mejora y la innovación</p>	<p>Conjunto de individuos extremadamente capaces, que traen las habilidades complementarias a la organización; confiable, leales y comprometidos con el éxito de la organización y a "hacer que las cosas pasen"; frecuentemente van más de su obligaciones; trabajan de una manera que le sirve bien a toda la organización, incluyendo la habilidad de trabajar fácilmente con un rango amplio del personal, sin supervisión especial; muy buena gestión del voluntariado, contribuyendo significativamente al éxito global de la organización</p>
<p><b>Voluntarios (Curso y personas que han participado en una ocasión)</b></p>	<p>Habilidades limitadas; puede ser poco confiable o tener poco compromiso; mala gestión del voluntariado</p>	<p>Buenas habilidades; principalmente confiable, leales y comprometidos con el éxito de la organización; gestión del voluntariado pero sin estándares y con poca rendición de cuentas</p>	<p>Conjunto de individuos muy capaces, que traen las habilidades necesarias a la organización; confiable, leales y comprometidos con el éxito de la organización y a "hacer que las cosas pasen"; trabajan fácilmente con la mayoría del personal, pero generalmente no en roles claves sin supervisión substancial del personal; gestión del voluntariado, contribuyendo al éxito global de la organización</p>	<p>Conjunto de individuos extremadamente capaces, que traen las habilidades complementarias a la organización; confiable, leales y comprometidos con el éxito de la organización y a "hacer que las cosas pasen"; frecuentemente van más de sus obligaciones; trabajan de una manera que le sirve bien a toda la organización, incluyendo la habilidad de trabajar fácilmente con un rango amplio del personal, sin supervisión especial; muy buena gestión del voluntariado, contribuyendo significativamente al éxito global de la organización</p>

V. SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<b>Sistemas</b>				
Sistemas de planificación	Planificación ocurre en una base <i>ad hoc</i> solamente y no es apoyada por un recolección sistemática de datos	Planificación realizada regularmente y apoyada por alguna recolección sistemática de datos	Planificación regular complementada por planeación <i>ad hoc</i> cuando es necesario; alguna recolección sistemática de datos, usada sistemáticamente para apoyar y mejorar los esfuerzos de planeación	Planificación regular complementada por planeación <i>ad hoc</i> cuando es necesario; sistemas claros y formales de recolección de datos; datos usados sistemáticamente para apoyar y mejorar los esfuerzos de planeación
Estructura de toma de decisiones	Decisiones ocurren en una base <i>ad hoc</i> principalmente, por una persona y/o quien esté disponible; altamente informal	Conocimiento de tomadores de decisiones apropiados; proceso de toma de decisiones suficientemente bien establecido y el proceso es generalmente seguido, pero frecuentemente colapsa y se vuelve informal	Líneas/sistemas claros y principalmente formales de toma de decisiones, pero las decisiones no son siempre implementadas apropiadamente o seguidas; diseminación de las decisiones es generalmente buena, pero puede mejorar	Líneas/sistemas claros y formales de toma de decisiones, que involucran amplia participación como práctica y apropiada a lo largo de la diseminación/interpretación de las decisiones
Gestión de operaciones financieras	Regalos y donaciones depositados y reconocidos, cuentas pagadas, con documentación recolectada /retenida de apoyo	Actividades financieras transparentes, claras y consistentemente registradas y documentadas, incluyendo inspecciones y balances apropiados, y contabilizados para aprobar el presupuesto	Todas las operaciones financieras son gobernadas por controles internos formales; completamente registrados, apoyados y reportados, buena gestión de flujo de fondos, auditados anualmente; se le presta atención a la gestión del flujo de caja	Robustos sistemas y controles gobiernan todas las operaciones financieras y su integración con el presupuesto, toma de decisiones y objetivos/ metas estratégicas; gestión activa del flujo de caja
Gestión de recursos humanos - reclutamiento, desarrollo y retención de <i>managers</i>	Planes de carreras estándares, sin considerar desarrollo de <i>managers</i> ; entrenamiento, <i>coaching</i> y retroalimentación limitados o inexistentes; evaluaciones de desempeño no regulares; no existen sistemas/ procesos para identificar el talento de <i>managers</i>	Algunos planes de desarrollo a la medida para las "estrellas" más brillantes; revisiones personales anuales incorporan planes de desarrollo para cada <i>manager</i> ; disposición limitada a cubrir posiciones asegurando alta calidad; existen algunas redes formales de reclutamiento	Reclutamiento, desarrollo y retención de <i>managers</i> clave es de alta prioridad en la agenda del director ejecutivo; algunos planes de desarrollo a la medida para las "estrellas" más brillantes; institucionalización de entrenamiento relevante, rotación de puestos de trabajo, <i>coaching</i> / retroalimentación y evaluación de desempeño consistente; preocupación genuina a cubrir posiciones asegurando alta calidad; buena conexión con potenciales fuentes de nuevos talentos	Proceso de reclutamiento, desarrollo y retención de <i>managers</i> clave bien planificado; director ejecutivo toma un interés activo en el desarrollo de los <i>managers</i> ; planes de desarrollo individuales a la medida para las estrellas más brillantes; institucionalización, interno y externo, relevante y regular, de entrenamiento, rotación de puestos de trabajo, <i>coaching</i> / retroalimentación y evaluación de desempeño consistente; disposición probada a cubrir posiciones asegurando alta calidad; buena conexión con potenciales fuentes de nuevos talentos

V. SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<b>Sistemas</b>				
Gestión de recursos humanos - reclutamiento, desarrollo y retención de personal general	Planes de carreras estándares, sin considerar desarrollo del personal; entrenamiento, <i>coaching</i> y retroalimentación limitados o inexistentes; evaluaciones de desempeño no regulares; no existen sistemas/ procesos para identificar el talento del personal	Inexistencia de programas/ herramientas de desarrollo; retroalimentación y <i>coaching</i> esporádicos; evaluación de desempeño ocasional; disposición limitada a cubrir posiciones asegurando alta calidad; iniciativas esporádicas para identificar nuevos talentos	Uso limitado de programas/ herramientas de desarrollo; retroalimentación y <i>coaching</i> , formales e informales, frecuentes; desempeño evaluado y discutido regularmente; preocupación genuina a cubrir posiciones asegurando alta calidad; iniciativas regulares para identificar nuevos talentos	<i>Managers</i> toman un interés activo en el desarrollo del personal general; planes de desarrollo bien pensados y focalizados para empleados/posiciones claves; institucionalización, relevante y frecuente, de entrenamiento, rotación de puestos de trabajo, <i>coaching</i> / retroalimentación y evaluación de desempeño consistente; disposición probada a cubrir posiciones asegurando alta calidad; iniciativas continuas y proactivas para identificar nuevos talentos
Gestión de recursos humanos - incentivos	Inexistencia un sistema de incentivos; sistema de incentivos es ineficiente y/o genera mala disposición	Elementos básicos de un sistema de incentivos; puede incluir alguno de los siguientes: salario competitivo (posiblemente basado parcialmente en desempeño), opciones atractivas de desarrollo de carrera u oportunidades para el liderazgo y emprendimiento; alguna evidencia de un efecto motivacional en el desempeño del personal	Muchos elementos de un sistema de incentivos; incluye algunos de los siguientes: salario competitivo (posiblemente basado parcialmente en desempeño), opciones atractivas de desarrollo de carrera u oportunidades para el liderazgo y emprendimiento; efecto motivacional claro en el desempeño del personal para sobre entregar	Sistema de incentivos bien diseñado, fácil de usar y bien aceptado; incluye salario competitivo (posiblemente basado parcialmente en desempeño), opciones atractivas de desarrollo de carrera u oportunidades para el liderazgo y emprendimiento; efectivo en motivar al personal en sobre entregar en su trabajo
Gestión del conocimiento	Inexistencia de sistemas formales para capturar y documentar conocimiento interno	Existen sistemas en unas pocas áreas pero no son fáciles de usar o no son suficientemente comprensibles para tener un impacto; sistemas son conocidos solo por algunas personas y utilizados ocasionalmente	Sistemas bien diseñados y fáciles de usar, en algunas áreas; no son suficientemente comprensibles; sistemas son conocidos por muchas personas dentro de la organización y utilizados a menudo	Sistemas bien diseñados, fáciles de usar, suficientemente comprensibles para capturar, documentar y diseminar el conocimiento interno en todas las áreas relevantes; personal está consciente de los sistemas, conoce su funcionamiento y lo utiliza frecuentemente

V. SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
Infraestructura física - edificios y espacio de oficina	Infraestructura física inadecuada, produciendo pérdida de efectividad y eficiencia (ej. ubicaciones desfavorables para clientes y empleados, lugares de trabajo individuales insuficientes, no hay espacio para el trabajo en equipo)	Infraestructura física adaptable para satisfacer las necesidades más importantes e inmediatas; una serie de mejoras podrían ayudar bastante a incrementar la efectividad y eficiencia (ej. no hay un buen espacio para el trabajo en equipo, no hay posibilidad de tener discusiones privadas, personal comparte escritorios)	Infraestructura física adecuada para las necesidades actuales de la organización; la infraestructura no impide la efectividad y eficiencia (ej. ubicaciones favorables para clientes y empleados, espacios de trabajo individuales y en equipo suficientes, posibilidad de tener discusiones privadas)	Infraestructura física bien adaptada para las necesidades actuales y futuras de la organización; bien diseñada y pensada para mejorar la efectividad y eficiencia (ej. ubicaciones especialmente favorables para clientes y empleados, abundantes espacios de trabajo en equipo que lo alientan, diseño incrementa las interacciones críticas del personal)
Infraestructura tecnológica - teléfono/fax	Estatus, falta de sofisticación o número limitado de instalaciones de teléfonos y fax son un impedimento a la efectividad y eficiencia del día a día	Instalaciones de teléfonos y fax son adecuadas y accesibles a la mayoría del personal; pueden ser moderadamente confiables o fáciles de usar, o pueden carecer de ciertas características que podrían incrementar la efectividad y eficiencia (ej. correo de voz individual), o puede no ser fácilmente accesible a alguna parte del personal (ej. repartidores de primera línea)	Base sólida de instalaciones de teléfonos y fax accesibles a todo el personal (oficina y primera línea); atiende las necesidades comunicacionales del día a día esencialmente sin problemas; incluye características adicionales que contribuyen a incrementar la efectividad y eficiencia (ej. correo de voz individual con acceso remoto)	Instalaciones sofisticadas y confiables de teléfonos y fax accesibles por todo el personal (oficina y primera línea), incluyendo correo de voz individual las 24 horas del día; complementado con instalaciones adicionales (ej. <i>paggers</i> , celulares) para personal seleccionado; efectivo y esencial en incrementar la efectividad y eficiencia del personal
Infraestructura tecnológica - computadores, aplicaciones, redes y correo electrónico	Uso limitado o inexistente de computadores y otras actividades tecnológicas del día a día; y/o uso limitado o inexistente de la infraestructura existente de TI por el personal	Bien equipada a nivel central; infraestructura limitada o incompleta en ubicaciones distintas de la oficina central; comúnmente se comparten equipos; uso satisfactorio de la infraestructura de TI por el personal	Infraestructura sólida de <i>hardware</i> y <i>software</i> accesible por el personal central y local; necesidad limitada o inexistente de compartir equipos; accesibilidad limitada para los ejecutores de primera línea; alto nivel de uso de la infraestructura de TI por el personal; contribuye a incrementar la eficiencia	"Estado del arte" en <i>hardware</i> computacional, completamente en red, con un amplio rango de aplicaciones <i>software</i> actualizadas; todo el personal tiene acceso individual a computadores y correo electrónico; accesible por los ejecutores de primera línea así como por todo el personal; usado regularmente por el personal; esencial y efectivo en incrementar la eficiencia del personal

V. SISTEMAS E INFRAESTRUCTURA	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<b>Infraestructura</b>				
Infraestructura tecnológica - sitio web	La organización no tiene sitio web individual	Sitio web básico que contiene información general, pero con poca información sobre desarrollos actuales; mantenimiento del sitio es una carga y es realizado solo ocasionalmente	Sitio web completo que contiene información general sobre la organización, así como información al día sobre desarrollos actuales; información es principalmente específica a la organización; mantenimiento del sitio es simple y es realizado regularmente	Sitio web completo, sofisticado e interactivo, regularmente mantenido, con información al día sobre desarrollos actuales de las áreas y la organización; elogiada por su facilidad de uso y profundidad de la información; incluye enlaces a organizaciones similares y recursos útiles en el tema del que se hace cargo la organización
Infraestructura tecnológica - bases de datos y sistemas de reportes administrativos	Inexistencia de sistemas para registrar clientes, voluntarios, resultados del programa e información financiera	Existencia de bases de datos electrónicas y sistemas de reportes administrativos en unas pocas áreas; sistemas tienen características básicas, son difíciles de usar o son solo utilizados ocasionalmente por el personal	Existencia de bases de datos electrónicas y sistemas de reportes administrativos en la mayoría de las áreas para registrar clientes, voluntarios, resultados del programa e información financiera; utilizados frecuentemente y ayudan a incrementar el intercambio de información y la eficiencia	Existencia de sofisticadas y completas bases de datos electrónicas y sistemas de reportes administrativos en la mayoría de las áreas para registrar clientes, voluntarios, resultados del programa e información financiera; ampliamente utilizados y son esenciales para incrementar el intercambio de información y la eficiencia

VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<p><b>Gobierno del directorio</b></p>	<p>Directorio no revisa presupuestos o auditorías, no establece metas de desempeño y toma al DE cómo responsable o no opera de acuerdo a procedimientos formales; funciones ejecutivas, de tesorería y directorio poco claras</p>	<p>Roles claros del consejo legal, consejo asesor y <i>managers</i> son claros y funcionan bien; directorio revisa presupuestos, auditorías, documentos del SII o gobierno; tamaño del directorio establecido para un máximo de efectividad con un proceso de nominación riguroso; directorio co-define metas de desempeño y alienta activamente al DE a cumplir las metas; revisión anual del desempeño del DE, pero el directorio no está preparado para contratar o despedir DE</p>	<p>Roles del consejo legal, consejo asesor y <i>managers</i> funcionan bien por claridad de roles; directorio entiende y cumple completamente funciones fiduciarias; tamaño del directorio establecido para un máximo de efectividad con un proceso de nominación riguroso; directorio activamente define metas de desempeño, donde el ED es completamente responsable; directorio empoderado y preparado para contratar o despedir DE en caso de ser necesario; evaluación periódica del directorio</p>	<p>Roles y responsabilidades de todas las entidades organizacionales (ej. sede, oficinas regionales y locales) están formalizados, claros y se complementan; organigrama organizacional está completo y refleja la realidad actual de la organización</p>
<p><b>Diseño organizacional</b></p>	<p>Entidades organizacionales (ej. sede, oficinas regionales y locales) no están "diseñadas", y los roles y responsabilidades de las entidades no están formalizados o no son claros; inexistencia de un organigrama organizacional</p>	<p>Algunas entidades organizacionales están claramente definidas, otras no; mayoría de los roles y responsabilidades de las entidades están formalizados, pero no reflejan la realidad de la organización; organigrama organizacional está incompleto y puede estar desactualizado</p>	<p>Entidades organizacionales están claramente definidas; todos los roles y responsabilidades de las entidades están formalizados, pero no reflejan la realidad de la organización; organigrama organizacional puede estar desactualizado</p>	<p>Roles y responsabilidades de todas las entidades organizacionales (ej. sede, oficinas regionales y locales) están formalizados, claros y se complementan; organigrama organizacional está completo y refleja la realidad actual de la organización</p>

VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<b>Coordinación interfuncional</b>	Diferentes programas y unidades de la organización funcionan en silos; poca coordinación o coordinación disfuncional entre estos	Interacción entre los diferentes programas y unidades de la organización es generalmente buena, aunque existen problemas de coordinación; algunos recursos son compartidos	Todos los programas y unidades de la organización funcionan efectivamente en conjunto, compartiendo recursos e información; pocos problemas de coordinación	Integración constante y perfectamente consistente entre los diferentes programas y unidades de la organización, con pocos problemas de coordinación; relaciones están dictadas por las necesidades de la organización (más que por jerarquía o política)
<b>Diseño de empleos individuales</b>	Falta de creación de posiciones para encargarse de una serie de roles clave (ej. jefe de finanzas, recursos humanos, aprendizaje y medición); roles y responsabilidades poco claros, con muchas sobreposiciones; no existen descripciones de cargos	Posiciones existen para la mayoría de los roles clave, con unos pocos faltantes; mayoría de los roles claves están bien definidos y cuentan con descripciones de cargos; algunas responsabilidades poco claras o sobreposiciones en roles y responsabilidades; descripciones de cargos tienden a ser estáticas	Todos los roles clave tienen posiciones asociadas; mayoría de los individuos tiene roles bien definidos, con actividades claras, relaciones de reportes y sobre-posiciones mínimas; descripciones de cargos son continuamente redefinidos para permitir el desarrollo organizacional y el crecimiento de los individuos por medio de su trabajo	Todos los roles clave tienen posiciones dedicadas asociadas; todos los individuos tienen roles centrales bien definidos, los cuales deben ser alcanzados, y con un área de discreción donde pueden mostrar iniciativa y tratar de hacer una diferencia; roles centrales están definidos en términos de productos y servicios finales, más que en actividades; individuos tienen la habilidad de definir sus propias actividades y están empoderados a reexaminar su trabajo continuamente

VII. CULTURA	1 - Clara necesidad de mejorar la capacidad	2 - Nivel básico de capacidad en lugar	3 - Nivel moderado de capacidad en lugar	4 - Nivel alto de capacidad en lugar
<b>Desempeño como un valor compartido</b>	Empleados son contratados, recompensados y ascendidos por ejecutar un conjunto de tareas/ obligaciones o por ninguna razón clara, más que por su impacto; decisiones son principalmente "de estómago"	Contribución al desempeño es ocasionalmente utilizada y puede ser uno de muchos criterios para contratar, recompensar y ascender empleados; datos de desempeño son utilizados para tomar decisiones	Contribución al impacto social, financiero y organizacional del empleado es comúnmente considerada como un criterio preeminente para decisiones de contratación, recompensa y ascenso; decisiones importantes de la organización están incrustadas en un pensamiento comprensivo al desempeño	Empleados son sistemáticamente contratados, recompensados y ascendidos por su contribución colectiva al impacto social, financiero y organizacional; procesos del día a día y toma de decisiones están incrustadas en un pensamiento comprensivo al desempeño; referencia constante al desempeño
<b>Otras creencias y valores compartidos</b>	Inexistencia de un conjunto común de creencias y valores dentro de la organización	Existencia de un conjunto común de creencias básicas en algunos grupos dentro de la organización, pero no son compartidos globalmente; valores pueden estar solo parcialmente alineados con el propósito de la organización o raramente aprovechados para producir impacto	Conjunto común de creencias básicas compartidas por muchas personas dentro de la organización; ayuda a proveer a los miembros un sentido de identidad; creencias están alineadas con el propósito de la organización y son ocasionalmente aprovechados para producir impacto	Existencia de un conjunto común de creencias básicas y valores (ej. sociales, religiosos) compartidas por muchas personas dentro de la organización; provee a los miembros un sentido de identidad y una dirección clara de comportamiento; creencias están encarnadas en el líder, sin embargo son atemporales y estables a través de los cambios de liderazgo; creencias claramente alineadas con el propósito global de la organización y son consistentemente aprovechados para producir impacto
<b>Referencias y prácticas compartidas</b>	Inexistencia de un conjunto común mayor de prácticas y referencias dentro de la organización (como tradiciones, rituales, reglas no escritas, historias, héroes o personas modelo, símbolos, lenguaje, vestimenta)	Existencia de un conjunto común de prácticas y referencias en algunos grupos dentro de la organización, pero no son compartidos globalmente; pueden estar solo parcialmente alineados con el propósito de la organización o raramente aprovechados para producir impacto	Conjunto común de prácticas y referencias, adoptadas por muchas personas dentro de la organización; ayuda a proveer a los miembros un sentido de identidad; prácticas y referencias están alineadas con el propósito de la organización y son ocasionalmente aprovechados para producir impacto	Conjunto común de prácticas y referencias dentro de la organización que pueden incluir: tradiciones, rituales, reglas no escritas, historias, héroes o personas modelo, símbolos, lenguaje, vestimenta; verdaderamente compartidas y adoptadas por todos los miembros de la organización; diseñada y usada activamente para apoyar claramente el propósito global de la organización y para producir desempeño

## ANEXO N. CUESTIONARIO MIEMBROS DEL EQUIPO



### PROYECCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Nombre: \_\_\_\_\_

Actividad en CMS: \_\_\_\_\_

¿Cuántas horas semanales le dedicas a tus estudios?

¿Cuántas UD's tienes este semestre?

¿Cuántas horas semanales le dedicas a otras actividades que realizas periódicamente?

- Trabajo:
- Otro \_\_\_\_\_:
- Otro \_\_\_\_\_:
- Otro \_\_\_\_\_:

¿Cuántas horas semanales le dedicas a CMS?

- En actividades de terreno (Facilitador, clases, etc...):
- En actividades de gestión (gestión de un área, etc...):

¿Cuántas horas semanales te gustaría dedicarle a CMS?

- En actividades de terreno (Facilitador, clases, etc...):
- En actividades de gestión (gestión de un área, etc...):

¿Te gustaría continuar en CMS el próximo año?

¿Te gustaría continuar el próximo año en la misma actividad (área), en una distinta o ambas?

¿Cuánto tiempo más te gustaría seguir trabajando en CMS? (1 año, 2 años, indefinidamente, etc...)

¿Considerarías trabajar como profesional en CMS?

¿Cuál es tu principal motivación para estar en CMS?

---

---

---

Respecto a tu trabajo en CMS, te sientes:

Muy Insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy Satisfecho

¿Porque?

---

---

El ambiente de trabajo en CMS es:

Muy Desagradable 1 2 3 4 5 Muy Agradable

¿Porque?

---

---

Considero que las relaciones al interior de CMS son:

Muy malas 1 2 3 4 5 Muy buenas

¿Porque?

---

---