



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED
SCORECARD PARA LA FUNDACIÓN LAS ROSAS DE AYUDA FRATERNA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

GONZALO FELIPE CANALES ÁLVAREZ

PROFESOR GUÍA:

RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
ZUNILDA VERGARA MONSALVE

SANTIAGO DE CHILE

2019

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Gonzalo Felipe Canales Álvarez
Fecha: 30 / 08 / 2019
PROFESOR GUÍA: Ricardo Loyola Moraga**

DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA FUNDACIÓN LAS ROSAS DE AYUDA FRATERNA

El trabajo de título se realiza en la Fundación Las Rosas de Ayuda Fraterna, que es una institución sin fines de lucro que ofrece residencia y cuidados a los adultos mayores más desprotegidos del país. La Fundación acoge a cerca de 2.200 residentes, en 29 hogares en el país, cuenta con 1.947 trabajadores y cerca de 1.800 voluntarios.

Dado el aumento de la población de adultos mayores, se reconoce la necesidad de hacer más eficiente la administración de la Fundación e implementar un sistema de control que permita dar seguimiento y medir el progreso asociado al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, para garantizar el cumplimiento de su misión.

El objetivo de este trabajo consiste en diseñar un modelo de control de gestión para dar seguimiento a los objetivos estratégicos de la Fundación. Para lograrlo se utiliza una metodología basada en el *Balanced ScoreCard* [1] que consta de 3 etapas: la definición de los objetivos estratégicos, la creación de un mapa estratégico y el diseño de un tablero de control con indicadores, metas e iniciativas asociadas. Adicionalmente, la metodología de este trabajo incluye: una fase preliminar de estudio y análisis del estado actual de las declaraciones estratégicas de la Fundación, y a posteriori generar un plan de implementación del modelo y un plan de evaluación de este.

Se definieron 13 objetivos estratégicos que tienen asociados 25 iniciativas, dentro de las cuales se puede mencionar que, las de prioridad alta, están relacionadas con: el cuidado de los residentes; la implementación de un manual de cuidados; ampliar las oportunidades de ingresos; mejorar la gestión administrativa y la comunicación interna; y desarrollar la cultura deseada de la Fundación. Además, se creó un mapa estratégico que relaciona los objetivos, y se diseñó un tablero de control asociado al mapa estratégico, que contiene 16 indicadores con metas a lograr por las diferentes áreas en los próximos años. Una de las metas más relevantes es tener implementado el Manual de Cuidado en más del 50% de los hogares para el año 2021.

Se espera que el modelo de control de gestión diseñado contribuya a que la visión y misión de la Fundación se vea reflejada en objetivos medibles, que permita alinear los esfuerzos y mejorar la comunicación de la estrategia entre los colaboradores, así como fomentar la toma de compromisos medibles y de impacto en la cultura organizacional.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES.....	3
1.1 Contexto del trabajo de título	3
1.2 Antecedentes generales de la organización.....	4
1.2.1 Sector industrial	4
1.2.2 Marco regulatorio e institucional	6
1.2.3 Caracterización general de la organización	6
2. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE TÍTULO.....	13
2.1 Descripción del área de trabajo.....	13
2.2 Alternativas de solución y metodología a utilizar.....	14
2.3 Información del área de control de gestión de la organización	14
2.4 Justificación del problema y proyecto	15
2.5 Identificar el problema u oportunidad y su relevancia, con sus efectos y posibles causas.....	16
2.6 Identificar hipótesis y posibles alternativas de solución para resolver el problema u oportunidad	16
2.7 Propuesta de valor de las posibles soluciones o impacto del cambio propuesto	17
3. PROYECTO DE TRABAJO DE TÍTULO.....	18
3.1 Objetivos del proyecto.....	18
3.1.1 Objetivo General	18
3.1.2 Objetivos Específicos.....	18
3.2 Resultados esperados	18
3.3 Alcances.....	19
4. MARCO CONCEPTUAL.....	20
4.1 Concepto de Control de Gestión.....	20
4.2 Hoshin Kanri.....	20
4.3 Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).....	20
4.3.1 Perspectivas del Balanced ScoreCard.....	22
4.3.2 El Mapa Estratégico	23
4.3.3 Tablero de Control: Indicadores, Metas e Iniciativas	25
5. METODOLOGÍA.....	26
6. DESARROLLO DEL PROYECTO	28

6.1 Estudio y análisis del estado actual de las declaraciones estratégicas de la Fundación.....	28
6.2 Definición de los objetivos estratégicos usando las perspectivas del BSC.	29
6.3 Generación de un mapa estratégico	31
6.4 Generación de tablero de control	34
6.5 Plan de implementación.....	43
6.6 Plan de evaluación.....	44
7. DISCUSIÓN.....	46
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
9. BIBLIOGRAFÍA.....	50
10. ANEXOS.....	51
10.1 Anexo 1: Gráficos de ingresos y egresos de la Fundación Las Rosas de los años 2017 y 2019.....	51
10.2 Anexo 2: Control de gestión.....	52
10.3 Anexo 3: Los cinco fundamentos del Hoshin Kanri.....	54
10.4 Anexo 4: Ciclo de Gestión usando el Balanced ScoreCard	55
10.5 Anexo 5: El BSC para organizaciones sin fines de lucro	57
10.6 Anexo 6: Imagen de una de las hojas del archivo Excel que sigue la metodología Hoshin Kanri, y una breve descripción.	59
10.7 Anexo 7: Plan Trienal de la Fundación Las Rosas	61
10.8 Anexo 8: Primer mapa estratégico para la Fundación	62
10.9 Anexo 9: Imagen del primer Tablero de Control asociado al segundo mapa estratégico para la Fundación.....	63
10.10 Anexo 10: Indicadores reportados mensualmente al directorio	64
Anexo 11: Indicadores levantados para medir el desempeño estratégico ordenados por Focos.	66
Anexo 12: Planificación para implementación de iniciativas	69

1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES

1.1 CONTEXTO DEL TRABAJO DE TÍTULO

El Trabajo de Título se realiza en la Fundación Las Rosas de Ayuda Fraternal, de aquí en adelante Fundación Las Rosas (o la Fundación), que es una institución sin fines de lucro que ofrece residencia y cuidados a los adultos mayores de Chile.

Este documento constituye el informe final del trabajo de título o memoria que el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile considera en su programa de estudios, y que tienen como objetivo general realizar un proyecto profesional que el alumno formuló en el curso anterior, "Introducción al Trabajo de Título", y en su desarrollo demostrar, entre otros, autonomía, criterio y capacidad de síntesis para presentar sus resultados. Para ello el memorista se desenvuelve en las condiciones de una organización real, en este caso la Fundación Las Rosas, aplicando los conocimientos adquiridos durante la carrera y ejercitando las competencias transversales requeridas para el trabajo profesional, como por ejemplo comunicar profesionalmente de forma estratégica, clara y eficaz, de manera oral y escrita, sus puntos de vista, propuestas de proyectos y resultados de trabajos realizados; trabajar en equipo, considerando la autogestión de sí mismo y la relación con el otro, asumiendo diversos roles según los requerimientos, objetivos y contextos.

Así el memorista se propone entonces como objetivo general de su trabajo de título integrar los conocimientos adquiridos durante la carrera en el desempeño del proyecto profesional que el mismo formula. Y como objetivos específicos se propone mejorar en sus habilidades comunicacionales y de trabajo en equipo en el contexto profesional, así como también conocer más sobre el rubro del cuidado de los adultos mayores y las organizaciones sin fines de lucro, y poder contribuir a la causa de la Fundación Las Rosas con un trabajo de calidad, aportando desde los conocimientos adquiridos durante la carrera de forma profesional.

La Fundación Las Rosas es una institución de ayuda social, constituida como una Organización Sin Fines de Lucro, fundada en 1967, por iniciativa de la Iglesia Católica en Chile, para ayudar a los ancianos abandonados en todo el país.

Cambios demográficos en el contexto nacional, como también la constante necesidad de utilizar de forma eficiente los recursos escasos con los que cuenta la Fundación, llevan a la necesidad de busca hacer más eficiente la administración de los Hogares y la gestión al interior de la organización. Es por ello que, con este trabajo de título, se busca propiciar formas de gestión que apunten a la adecuada utilización de los recursos, orientando los esfuerzos humanos a generar resultados medibles y alineados con la persecución de objetivos. Así se propone entonces como objetivo de este trabajo de título diseñar un modelo de control de gestión para que permita medir y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fundación Las Rosas.

El lugar donde el memorista desarrolla su trabajo de título es en la sede central de la Fundación, específicamente se inserta en el departamento de Dirección de Administración y Proyectos (DAP).

1.2 ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

La Fundación Las Rosas de Ayuda Fraterna es una institución de ayuda social, fundada en 1967, por iniciativa de la Iglesia Católica en Chile, para ayudar a los ancianos abandonados en todo el país.

1.2.1 SECTOR INDUSTRIAL

De acuerdo al público específico al que está dirigida la operación de la Fundación Las Rosas, es decir los adultos mayores (o sea personas mayores de 60 años [2]) el sector en el que se encuentra inserta la Fundación se enmarca incluyendo a todas aquellas instituciones que reciben adultos mayores para prestarles servicios de residencia, más conocidos como hogares de ancianos o residencias de adultos mayores. Entonces, los principales actores del sector son las instituciones que poseen la denominación de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (o ELEAM); siendo así mismo los principales actores conformantes del sector industrial el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) (dependiente del Ministerio de Desarrollo Social), las instituciones sin fines de lucro orientadas al cuidado de los adultos mayores, el Ministerio de Salud, los propios Adultos Mayores, y los Donantes de dinero o especies en favor de estas residencias (considerando tanto personas naturales, organismos públicos y empresas privadas).

Según el catastro del año 2012 de SENAMA [3], la muestra total de ELEAM asciende a 726; de los cuales 344 se ubican en Región Metropolitana y 149 en la quinta región, siendo ambas las regiones en donde existe el mayor número de establecimientos de esta índole.

En el siguiente gráfico, construido con los datos del catastro mencionado, es posible apreciar que a nivel país predominan aquellos ELEAM de tipo privado con fines de lucro (66%), seguidos por el número de ELEAM que no tienen fines de lucro, dentro de este grupo sobresalen las instituciones, fundaciones o congregaciones religiosas (31%), seguido de lejos por aquellos ELEAM de derecho público (3%). Es decir, considerando a estos dos últimos grupos se tiene que, un 34% de los ELEAM adecúan su estructura arancelaria referida al acceso y estadía de los adultos mayores, facilitando que personas mayores pertenecientes a estratos socioeconómicos vulnerables puedan acceder, cuando así se requiera y exista disponibilidad, a un ambiente protegido y de cuidados continuos dentro de un ELEAM.

Total de ELEM según naturaleza de propiedad

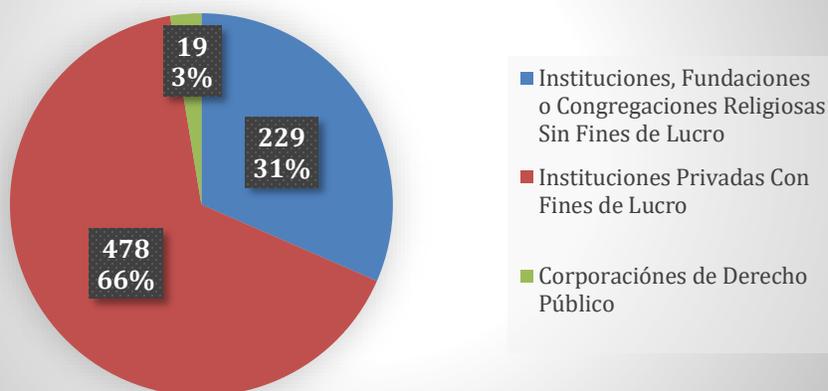


Gráfico 1: Clasificación de los ELEM según su naturaleza de propiedad.

El detalle de la constitución de las instituciones, fundaciones o congregaciones religiosas que constituyen el 31% del total de los ELEM se muestra en Tabla 1 a continuación:

Instituciones	Cantidad	Porcentaje
Fundación Las Rosas	40	17,5%
Hogar De Cristo	17	7,4%
San Vicente de Paul	24	10,5%
CONAPRAN	12	5,2%
Otras ¹	136	59,4%
Total	229	100%

Tabla 1: Instituciones, fundaciones o congregaciones a la cual pertenecen los ELEM².

Al revisar el cuadro anterior es posible apreciar el rol relevante que posee la Fundación Las Rosas en la participación de este sector, con un 17,5% del total de Instituciones, fundaciones o congregaciones religiosas constituidas como ELEM sin fines de lucro, seguidas por la Sociedad de San Vicente de Paul representando un 10,5%, y seguidos en tercer lugar por el Hogar de Cristo con un 7,4% de la participación.

De acuerdo a Catastros ELEM 2012 de SENAMA, y considerando todo el sistema de los ELEM en Chile, se tiene que la oferta máxima de plazas (o cupos disponibles para adultos mayores) es a nivel nacional de 19.634 cupos, siendo la Fundación Las Rosas responsable de aproximadamente 2.200 de esos cupos.

¹ Instituciones de la sociedad civil especializadas en la temática de las personas mayores

² Fuente: Catastros ELEM 2012, SENAMA

La sumatoria de los residentes de todos los ELEAM asciende a 17.003. Si se contrasta este dato con la suma de plazas disponible por el total del sistema (19634), da como resultado 2.631 cupos aún disponibles, que pertenecen en su mayoría al sector privado.

1.2.2 MARCO REGULATORIO E INSTITUCIONAL

La Fundación Las Rosas de Ayuda Fraternal está constituida como una institución sin fines de lucro, que busca atender a los adultos mayores más desprotegidos del país. Por lo que los principales marcos regulatorios dentro de los que se encuentra inserta la Fundación corresponden a los que regulan a las asociaciones sin fines de lucro y las que regulan a los ELEAM.

Las asociaciones sin fines de lucro son un conjunto amplio y variado de entidades que, con distintos propósitos y estilos, comparten algunas características: son organizaciones con personalidad jurídica, de interés público, cuyo fin no es el lucro, que tienen una misión específica y que son independientes del Estado [4]. Dentro de las normativas que regulan las asociaciones sin fines de lucro, según la Dirección general de Impuestos Internos, se pueden mencionar las regulaciones de las donaciones recibidas de acuerdo a la Ley de Donaciones 19.885 y Ley sobre rentas municipales 3.063, que regulan los beneficios tributarios atribuibles a las rentas de los donantes.

En Chile el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) cuenta con Establecimientos de Larga Estadía para el Adulto Mayor (ELEAM) en funcionamiento a lo largo del país. Estos, en general, son administrados por municipios o fundaciones sin fines de lucro. Dentro de los cuales se encuentran los hogares dirigidos por la Fundación Las Rosas. Los ELEAM actualmente se encuentran regulados por el Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores, declarados por el Ministerio de Salud en el Decreto 14, vigente desde el 4 de octubre de 2011.

1.2.3 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN³

1.2.3.1 Tipo de organización, declaraciones estratégica e historia de la organización

La Fundación Las Rosas es una institución de ayuda social, constituida como una organización sin fines de lucro, fundada en 1967, por iniciativa de la Iglesia Católica en Chile, para ayudar a los ancianos abandonados en todo el país.

La Fundación [5] tiene por **Visión** organizacional: “Ser, como institución de la Iglesia Católica, una fuente de inspiración y testimonio de amor y servicio a las personas mayores”. Y su **Misión** es “Acoger, alimentar, acompañar en la salud y en el encuentro

³ Toda la información presentada en la sección de “Caracterización general de la organización” fue extraída de la página web de la Fundación, que es de acceso público, www.fundacionlasrosas.cl/. Excepto en los casos en que se declara explícitamente otra fuente de información.

con el Señor a personas mayores pobres y desvalidas, manteniéndolas integradas a la familia y a la sociedad de forma digna y activa”, ver Figura 1.



Figura 1: Misión de la Fundación Las Rosas

Además, los **valores** declarados por la institución son: Caridad, Excelencia, Integridad y Corresponsabilidad Social, como se muestra en la Figura 2.



Figura 2: Valores institucionales de la Fundación Las Rosas de Ayuda Fraternal

Con respecto a su historia se puede decir que, desde la apertura de su primer hogar de ancianos, en 1967, la institución ha trabajado por cumplir la misión de acoger a los ancianos más pobres y desvalidos del país, entregándoles amor, cariño y los cuidados necesarios para que vivan su vejez con dignidad y amor. En 1982 se recibe en donación el edificio de la actual Sede Central y el Santuario a María Santísima, con el templo y el claustro, que luego serían las oficinas centrales y los hogares que ahí se encuentran ubicados. En el año 1992 la organización cumple 25 años, cuenta con 17 hogares, 830 residentes y un total de 204 colaboradores.

Actualmente la Fundación Las Rosas cuenta con 29 hogares de ancianos constituidos como Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (o ELAM). Con presencia en la región metropolitana en diversas comunas, como muestra la Figura 3, y los otros hogares se encuentran distribuidos en la IV, V, VI, VII, VIII, IX y X regiones del país.

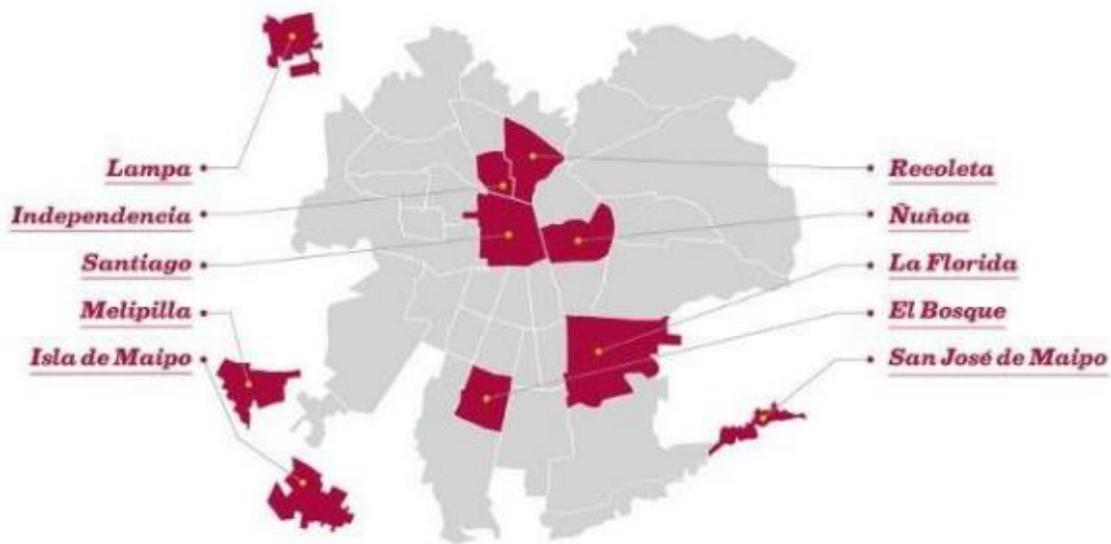


Figura 3: Hogares en la Región Metropolitana

En total, en los 29 hogares de la Fundación, residen alrededor de 2.200 adultos mayores, de ellos el 75% se encuentra en condiciones de hospitalización. Respecto a las condiciones de auto valencia⁴ de los adultos mayores residentes se puede afirmar que cerca del 56,3% son no autovalentes, 38,5% son semi-valentes y el 5% son valentes, como muestra la Figura 4.



Figura 4: Nivel de valencia de los residentes de la Fundación Las Rosas

Según el informe Fecu 2017 de la Fundación Las Rosas, la institución cuenta con 1.947 trabajadores y alrededor de 1.800 voluntarios.

1.2.3.2 Servicios de la Fundación

El principal servicio que ofrece la Fundación corresponde al cuidado regularmente entregado a los adultos mayores desde que ingresan al hogar hasta el final de su estadía. Este proceso comienza cuando el adulto mayor se inscribe para ingresar a un hogar, debiendo cumplir con los requisitos de tener la edad mínima de 60 años y pertenecer a uno de los tres primeros quintiles de más bajos ingresos en el país. Dependiendo de los cupos disponibles, el adulto mayor ingresa a uno de los hogares o queda en lista de espera. Si es que se decreta el ingreso, se le hace un chequeo médico para corroborar las enfermedades que podría tener, y para darle los cuidados necesarios. En cada hogar están preparados para atender las necesidades físicas y

⁴ El nivel de autovalencia (o equivalentemente, nivel de dependencia) de los adultos mayores se clasifica de acuerdo al Índice de Katz de independencia en las Actividades de la vida diaria.

mentales de cada residente, y en caso de no tener las condiciones necesarias en un hogar en particular se prepara el traslado del adulto mayor a otro hogar dentro de la Fundación donde sí se cuente con los implementos necesarios para su cuidado. Junto a los cuidados de salud durante la estadía, también se les ofrece un acompañamiento espiritual de carácter católico, el cual representa un pilar fundamental de la Fundación.

1.2.3.3 Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional (organigrama) y se incluye una descripción de las funciones de las unidades principales de la organización.

La arquitectura organizacional de la institución está constituida como muestra el organigrama de la Figura 5.

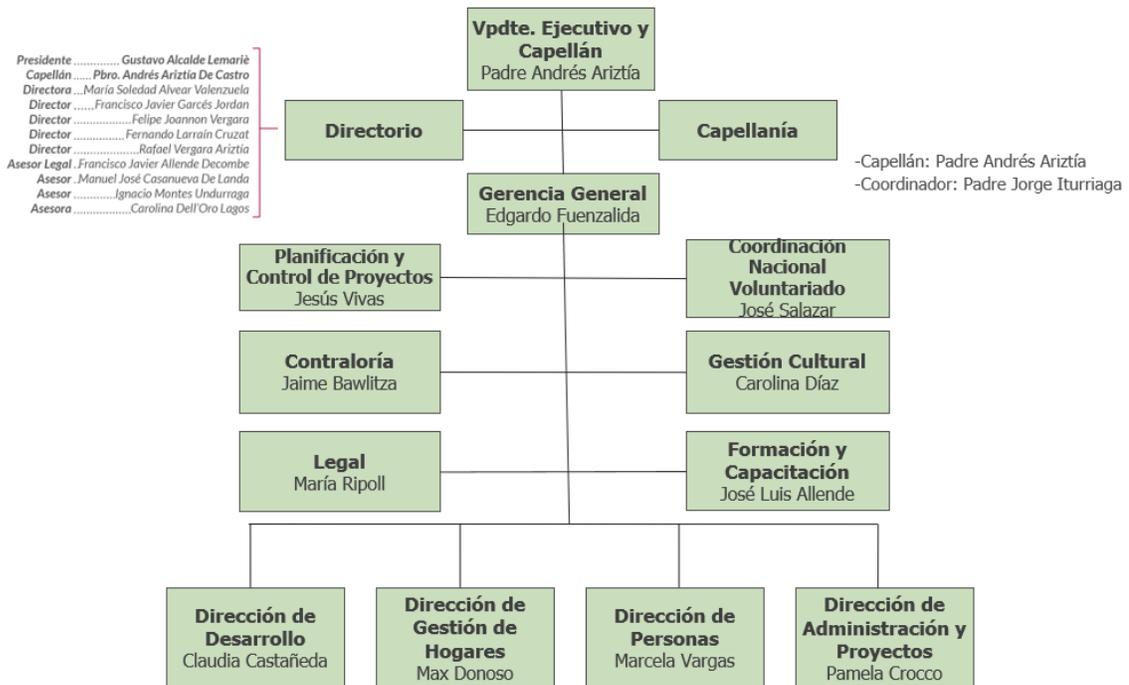


Figura 5: Organigrama de Fundación Las Rosas

Como se muestra en el organigrama, las principales áreas dependientes de la Gerencia General de la Fundación son:

- Dirección de Desarrollo (DDE): encargada de la generación de recursos para financiar la operación y proyectos de la Fundación y sus Hogares.
- Dirección de Gestión de Hogares (DGH): encargada de administrar los 29 hogares de la Fundación. En esta dirección se centraliza la información y necesidades recopiladas desde los Hogares.
- Dirección de Personas (DPE): es donde se trabaja en la gestión de personas que realizan trabajo al interior de la Fundación. Dentro de sus tareas se encuentra la contratación, inducción, capacitación del personal, pago de remuneraciones, entre otras. Además, esta área es la encargada de proveer la dotación de trabajadores necesaria para la Fundación, y en particular para cada hogar.

- Dirección de Administración y proyectos (DAP): encargada de la administración general y de los proyectos de inversión, con énfasis en la administración financiera.

1.2.3.4 Desempeño organizacional

Pese a sus esfuerzos de la Fundación, aún 1.300 adultos mayores se encuentran en lista de espera para poder ser aceptados en la institución. La Fundación entrega alrededor de 228.000 atenciones de salud anuales.

La Tabla 2 muestra los resultados operacionales de la Fundación para los años 2017 y 2018, considerando sus ingresos y egresos en millones de pesos, pudiendo observar que para estos 2 últimos años la Fundación ha incurrido en pérdidas.

	Año 2017	Año 2018
Ingresos (en millones de pesos)	20.536	21.132
Egresos (en millones de pesos)	-20.662	-21.635
Resultado operacional (en millones de pesos)	-126	-503

Tabla 2: Resultado operacional de la Fundación las Rosas para los años 2017 y 2018, descrito en millones de pesos [6].

El detalle de la fuente de ingresos y la fuente de egresos para cada año se muestran a continuación, en las Tablas 3 y 4 respectivamente, siendo estas construidas en base a lo presentado en las jornadas de planificación estratégica de la Fundación Las Rosas. Adicionalmente, en el Anexo 1 se puede encontrar una representación gráfica de esta información para facilitar su comprensión:

	Año 2017	Año 2018
Amigos	8.111	8.760
Salud	5.645	5.076
Aportes y pensiones	3.519	3.691
ingresos de servicios	2.080	2.157
Donaciones no recurrentes	512	595
Donaciones en Hogares, Templo y varios	335	398
Subvenciones	98	207
Donaciones on-line	93	136
ingresos por productos	144	112
Total Ingresos	20.536	21.132

Tabla 3: Detalle de ingresos (en millones de pesos) para los años 2017 y 2018

	Año 2017	Año 2018
Remuneraciones	15.182	16.295
Servicios Básicos	1.202	1.180
Alimentación	775	724
Insumos de cuidado	522	558
Servicios generales y aseo	480	515
Mantenimiento	621	393
Varios	337	337
Comisiones Bancarias	266	288
Costo de ventas	277	265
Salud	343	259
Transportes y viajes	206	217
Insumos Hogar y otros	88	194
Gastos en TI	159	162
Arriendo de inmueble	102	114
Promoción	70	95
Seguros	32	40
Total Egresos	20.662	21.635

Tabla 4: Detalle de egresos (en millones de pesos) para los años 2017 y 2018

Los ingresos anuales acumulados del año 2018 hasta el 30 de abril del mismo año son, según lo declarado en su página web, en su mayoría obtenidos por su programa de donaciones (Programa “Amigos”) representando un 44% de sus ingresos, como se muestra en la Figura 6.

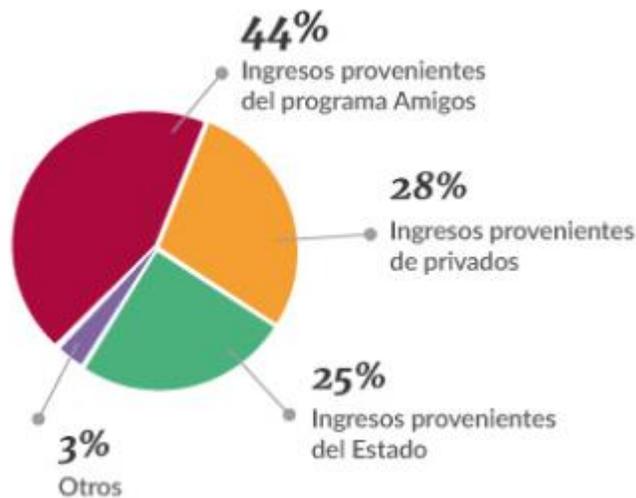


Figura 6: Distribución porcentual de ingresos de la Fundación Las Rosas

Con respecto a las principales inversiones que realiza la Fundación, acumuladas al 30 de abril del año 2018, de acuerdo a lo declarado en su página web, se puede notar, como se muestra en la Figura 7, que son enfocadas principalmente al cuidado de los residentes, representando un 78% de sus inversiones, y siendo las remuneraciones de sus trabajadores la principal fuente de egresos.



Figura 7: Porcentaje de Inversiones (a la izquierda) y Resumen de egresos (a la derecha)

2. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE TÍTULO

2.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

El lugar donde el memorista desarrolla su Trabajo de Título es en la Sede Central de la Fundación Las Rosas, ubicada en Rivera #2005, en la comuna de Independencia en Santiago. En la Sede Central se encuentran todas las áreas funcionales mostradas en el Organigrama mostrado anteriormente en la Figura 5, exceptuando a la Dirección de Desarrollo la cual se encuentra ubicada en la calle Miraflores #130, piso 6, en la comuna de Santiago Centro.

El memorista se inserta específicamente durante su periodo de Práctica Profesional previamente realizado en el área o departamento de la Fundación Las Rosas conocida como Dirección de Administración y Proyectos, bajo la tutoría de Carolina Mora quien es Analista de Control de Gestión de esta Dirección, como se muestra en la Figura 8 a continuación, y para poder realizar su trabajo de título en temas de gestión estratégica, se vincula con Pamela Crocco quien es encargada de esta Dirección y con Jesús Vivas quién es el encargado de planificación y control estratégico de la Fundación.

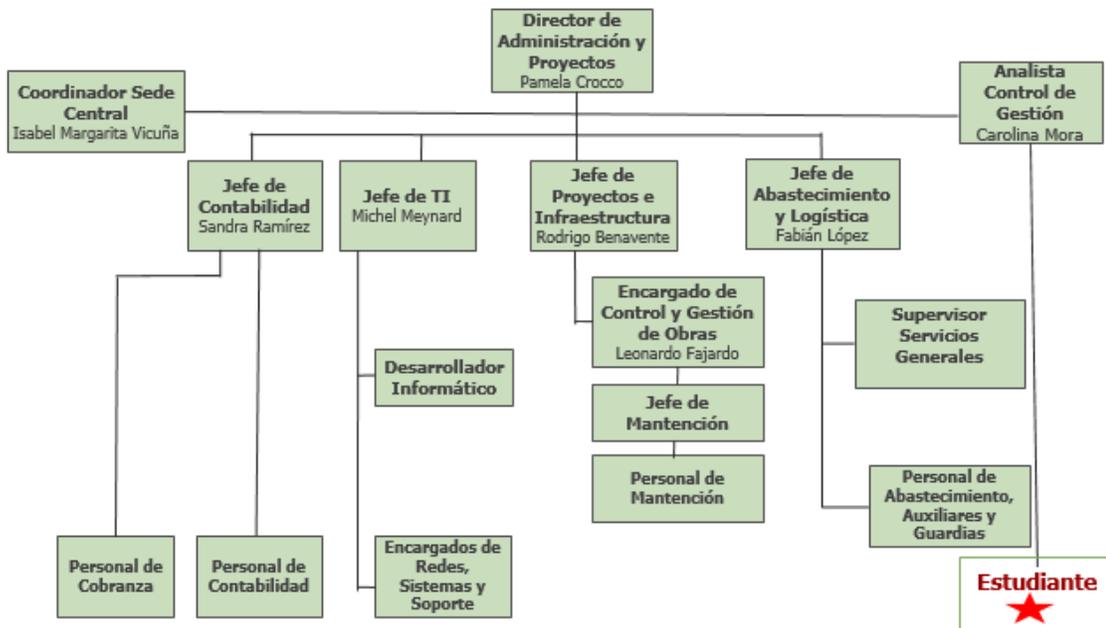


Figura 8: Organigrama de la Dirección de Administración y Proyectos [7]

La Dirección de Administración y proyectos es la encargada de la administración general de la Fundación y sus hogares con énfasis en la administración financiera además de definir proyectos de inversión como la compra o venta de terrenos o construcción de nuevos hogares. De esta Dirección dependen las subáreas de Contabilidad, Tecnología e Información (TI), Proyectos y Abastecimiento y Logística. En esta Dirección trabajan 42 personas.

El memorista también apoya a Jesús Vivas, Encargado de Planificación y Proyectos, en generar una herramienta que permitiera dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia organizacional de la Fundación, permitiendo visualizar los objetivos estratégicos de la Fundación y las acciones comprometidas para cumplirlas el año 2019, y así poder dar un correcto control de dichos compromisos basada en la metodología *Hoshin Kanri*.

2.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y METODOLOGÍA A UTILIZAR

La metodología escogida a utilizar para solucionar el problema de poder dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia organizacional de la Fundación fue la metodología *Hoshin Kanri*. Esto debido a que Jesús Vivas quien es el encargado de Planificación y Control Estratégico de la Fundación ya había trabajado con esa metodología en la empresa Toyota en Japón, y fue quien decidió qué metodología se usaría. El memorista aceptó la metodología propuesta, la aprendió y ayudó en su implementación, sin embargo, adicionalmente el estudiante sugirió complementar dicha metodología utilizando la metodología del *Balanced ScoreCard* de Norton y Kaplan, lo cual tuvo una buena recepción y el memorista desarrolla este proyecto como su Trabajo de Título en la Fundación.

2.3 INFORMACIÓN DEL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Actualmente en la organización hay 5 personas encargadas del control de gestión en la Fundación las Rosas: una persona encargada del control de gestión para cada una de las Direcciones más una persona encargada del control de gestión estratégico en la Fundación.

1. La primera persona encargada de control de gestión es Carolina Mora, que es dependiente de la Dirección de Administración y Proyectos (DAP), y quien tiene el cargo de Analista de Control de Gestión enfocada en esta dirección.
2. La segunda persona encargada de control de gestión es Patricio Saldivia, que es dependiente de la Dirección de Personas (DPE), quien tiene el cargo de Analista de Control de Gestión enfocado en la DPE.
3. La tercera persona encargada de control de gestión es Constanza del Valle, que es dependiente de la Dirección de Gestión de Hogares (DGH), que tiene el cargo de Analista de Control de Gestión enfocada en la DGH.
4. La cuarta persona encargada de control de gestión es Patricio Samula, dependiente de la Dirección de Desarrollo (DDE). Y
5. La quinta persona encargada del control de gestión es Jesús Vivas, quien es el encargado de control y proyectos a nivel Fundación.

En términos generales los encargados de control de gestión (o *controllers*) dependientes de alguna de las direcciones responden al líder de esa área, entregándole reportes de su respectiva Dirección, y accionan en general de manera independiente entre sí. Adicionalmente se puede mencionar que es Carolina Mora (la encargada de control de

gestión de la Dirección de Administración y Proyectos) la persona encargada de consolidar mensualmente los reportes que se presentan al directorio de la Fundación, recibiendo reportes de los *controllers* de las otras Direcciones. A partir de lo anterior se puede detectar que hay un cierto grado de liderazgo que es ejercido por Carolina Mora, al ser la última responsable de que los reportes al directorio se entreguen a un estándar apropiado, recibiendo los reportes de las otras áreas. Otro factor que puede influir en este liderazgo es que, de los *controllers* de la Fundación, Carolina, es la persona con más tiempo de permanencia y experiencia en la Fundación.

Si bien en términos generales cada *controller* responde al líder de su área y a sus superiores jerárquicos, en la Fundación se comienza a instaurar la política de “Los Hogares al centro”, es decir, la preocupación debe ser primero hacia los Residentes y luego hacia los Hogares, constituyendo entonces como cliente de todas las direcciones al Director de Gestión de Hogares, Max Donoso, quien es el representante de todos los Hogares de la Fundación. Y es por eso que, adicionalmente a los reportes que los *controllers* entregan a sus líderes de área, hay un permanente esfuerzo por responder a los pedidos y posibles inquietudes que pueda tener el Director de Gestión de Hogares.

2.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y PROYECTO

Considerando que, según las proyecciones demográficas nacionales, la población en Chile se vuelve cada vez más envejecida, es lógico pensar que la cantidad de adultos mayores en condiciones de dificultad aumentará en los próximos años, haciendo aún más difícil el poder entregar un cuidado y acogida a este mayor número de adultos mayores o poder mantener la proporción de adultos mayores atendidos en los hogares de la Fundación con respecto al total de solicitantes. En la Fundación Las Rosas son conscientes de ello y consideran que es necesario desarrollar estrategias que les permitan asimilar con rapidez y efectividad los cambios del entorno, para poder garantizar el cumplimiento de su misión. También son conscientes de que, si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que ayuden a su implantación y control, los esfuerzos podrían ser en vano. Adicionalmente a esto en la Fundación se reconoce desde el año 2014 la necesidad de profesionalizar la gestión de los hogares e infraestructura, buscando estandarizar los cuidados al interior de los hogares y buscando optimizar los procesos necesarios realizados al interior de la organización para poder brindar un cuidado efectivo y eficiente a los adultos mayores. Estas intenciones han sido declaradas como parte de su estrategia para los próximos años en reiteradas ocasiones. Actualmente se busca hacer más eficiente la administración de los Hogares y la gestión al interior de la organización.

Considerando lo anterior es que se vuelve relevante para la organización disponer de un sistema de control que le permita dar seguimiento y medir los progresos asociados al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, y así facilitar la toma de medidas de gestión correctivas. Para ello se vuelve necesario definir una buena forma de hacer control de gestión al interior de la organización, de una forma que se alineen los esfuerzos al interior de la organización para lograr cumplir con los objetivos estratégicos propuestos por la organización.

Nace entonces la dificultad de dar seguimiento a los objetivos estratégicos planteados en la Fundación y que permanentemente estos esfuerzos permitan avanzar hacia la consecución de la visión y misión organizacional. El memorista apoya a Jesús Vivas, encargado de planificación y control estratégico de la Fundación, con la implementación de una herramienta que permita dar seguimiento a los compromisos estratégicos fijados para este año 2019, siguiendo la metodología *Hoshin Kanri*, la cual el memorista tuvo que estudiar, asimilar y aplicar para poder participar en la implementación de esta metodología.

2.5 IDENTIFICAR EL PROBLEMA U OPORTUNIDAD Y SU RELEVANCIA, CON SUS EFECTOS Y POSIBLES CAUSAS

Un problema identificado actualmente es la ausencia de algunos indicadores que den cuenta del progreso en el cumplimiento de la visión, misión y la estrategia en un sistema que muestre las relaciones entre los diversos procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fundación. Siguiendo la misma línea, otro problema es que no se visualizan las relaciones entre los diversos procesos. La causa de esto se piensa que puede ser la independencia entre las áreas de la organización, lo que dificulta ver cómo realizar mejoras en un área implica mejoras en otra área. Esto trae consigo la dificultad en la toma de decisiones correctivas de gestión, pues sólo se cuenta con información fragmentada o no relacionada para la toma de decisiones.

2.6 IDENTIFICAR HIPÓTESIS Y POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA RESOLVER EL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

Se cree que no se ha reforzado lo suficiente en la cultura organizacional la declaración de la visión y misión de la Fundación, y que los indicadores actuales que se han construido han sido pensando en responder preguntas específicas, en vez de construir indicadores que den cuenta del progreso en la visión o misión o de los procesos críticos para el cumplimiento de estas. Se han identificado indicadores relevantes que se sabe se deben considerar para hacer gestión pues son importantes, pero actualmente no se muestra claramente cómo se relacionan entre ellos en una lógica de proceso o causalidad, si no que representan mediciones aisladas de aspectos relevantes para la gestión de algún líder de manera independiente, que se han ido construyendo sobre la marcha. Una posible solución para esto sería difundir más al interior de la cultura organizacional la visión y misión de la organización, dejando en claro a cada área cómo su labor importa en el cumplimiento de esos objetivos estratégicos. Además de esto, definir indicadores prioritarios que permitan monitorear el progreso en los objetivos estratégicos de la visión y misión y den cuenta de los procesos necesarios que deben ocurrir para que estos se cumplan, es decir, considerar indicadores de proceso donde la mejora de cada uno de ellos repercuta en mejoras de los indicadores globales. Para esto, una posible solución sería diseñar un mapa estratégico, utilizando como base el modelo de Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan, que dé cuenta de las relaciones que existen entre los diversos objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas claves al interior de la organización, alineando los objetivos de corto plazo con los objetivos de largo plazo.

2.7 PROPUESTA DE VALOR DE LAS POSIBLES SOLUCIONES O IMPACTO DEL CAMBIO PROPUESTO

El desarrollo de un mapa estratégico podría permitir a la organización visualizar cuáles son los objetivos estratégicos de la organización, al igual que describir cómo se relacionan entre sí y de qué forma cada uno se relaciona con el cumplimiento de la misión de la organización, facilitando la comunicación de la estrategia a todos los colaboradores. Adicionalmente permite alinear los objetivos estratégicos con el cumplimiento de la misión y visión institucional, mejorar la forma en que se hace control de gestión al interior de la Fundación y la forma en la que se toman las decisiones de gestión. El complementar el mapa estratégico con un tablero de control asociado a dicho mapa permitiría a la Fundación medir el desempeño y nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, constituyendo así una herramienta de planificación y de control estratégico, que además puede funcionar como una herramienta comunicacional.

3. PROYECTO DE TRABAJO DE TÍTULO

3.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este proyecto es diseñar un modelo de control de gestión para la Fundación Las Rosas De Ayuda Fraterna, que permita medir y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un estudio del estado del arte en materias de planificación estratégica en base al *Balanced ScoreCard*, y realizar un estudio y análisis del estado actual de las declaraciones estratégicas de la Fundación.
2. Diseñar un modelo de control de gestión basado en el BSC a nivel Fundación:
 - Diseñar un mapa estratégico para la Fundación.
 - Diseñar un tablero de control para la Fundación.
3. Generar un plan para su implementación.
4. Generar una pauta de evaluación del modelo.

3.2 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados son proponer a la Fundación un modelo de control de gestión estratégico basado en la metodología del *Balanced ScoreCard* que sirva como complemento a la metodología actualmente utilizada; y que permita alinear las estrategias de la Fundación hacia el cumplimiento de su visión y misión, definiendo objetivos de largo plazo e iniciativas de mediano plazo. Con ello se busca constituir una herramienta para poder dar a conocer la estrategia de la Fundación a todo su personal, focalizar los esfuerzos de trabajo y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos midiendo el desempeño de la organización respecto estos últimos.

Dicho esto, se aclara que los “entregables” de este trabajo de título son: (1) un informe que detalla el modelo generado (el cual incluye un mapa estratégico y el diseño de un tablero de control asociado a este mapa); y (2) presentaciones explicativas al *sponsor* en la Fundación.

Considerando lo anterior se espera que en el futuro los objetivos y compromisos planteados en reuniones de planificación estratégica vayan más directamente enfocados a cumplir con la visión y misión de la Fundación, y particularmente que los compromisos que en estas reuniones surjan vayan orientados a generar mejoras medibles orientadas a cumplir los objetivos de largo plazo. Un ejemplo de ello sería comprometerse a alcanzar un nivel meta de alguno de los indicadores que más adelante son propuestos.

3.3 ALCANCES

El alcance de este proyecto considera el diseño de un modelo de control de gestión basado en el Balanced ScoreCard, considerando para ello el diseño de un mapa estratégico y su respectivo tablero de control asociado a nivel Fundación. Además, generar un plan de implementación del modelo y una propuesta de evaluación de este.

Fuera del alcance de este trabajo estará la implementación de dicho modelo, quedando esta decisión sujeta a la aprobación de la alta gerencia de la Fundación Las Rosas, una vez realizada la propuesta.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 CONCEPTO DE CONTROL DE GESTIÓN

En una organización se combinan recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros, los que juntos a la organización y gestión que aportan los directivos, se intenta conseguir un objetivo, como la visión y misión de la Fundación Las Rosas, de manera eficiente. El control de gestión es un proceso administrativo, que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin control de gestión, de nada vale planificar y operar bien, porque no se sabría si se fue efectivo en el actuar. Para un mayor entendimiento de lo que es el control de gestión, su relevancia en las organizaciones y su evolución se dispone en el Anexo 2: Control de gestión de este informe mayor información sobre ello.

4.2 HOSHIN KANRI

El *Hoshin Kanri* [8] es un método de trabajo basado en la cooperación de toda la organización para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo, considerando un plan de gestión a corto plazo para alcanzarlo. “Hoshin” puede traducirse del japonés como “brújula” y “kanri” como administración o control. El creador de este modelo es el Profesor Yoji Akao, quien, a finales de 1950, introdujo el sistema Despliegue de las Funciones de Calidad o QFD por sus siglas en inglés de Quality Function Deployment, en el marco del Sistema de Calidad Total o TQC de Total Quality Control, siendo Toyota uno de los mayores exponentes de este marco. Si bien, en su origen este método se concibió circunscrito a las funciones de calidad, hoy se ha extendido a los niveles de dirección y es usado como método de planificación estratégica basado en el PDCA de Deming (Plan-Do-Check-Act).

La metodología *Hoshin Kanri*, considera 5 fundamentos, que se mencionan a continuación y se exponen más detalladamente en el Anexo 3 de este informe. Los 5 fundamentos son: (1) en toda organización se dan tareas que combinan dos elementos: la rutina y la innovación; (2) el *Hoshin Kanri* abarca dos dimensiones: dirección estratégica y gestión operativa; (3) establece un sistema para formular objetivos, planes y metas en cascada para toda la organización, basada en modelos de mejora continua; (4) se basa en las revisiones periódicas para asegurar el progreso y (5) se concentra en pocos objetivos críticos para el éxito.

4.3 BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Casi todas las organizaciones cuentan con una visión estratégica, sin embargo, son pocas las que logran convertirla en realidad. Según D. Norton y R. Kaplan, el 90% de las organizaciones no implementan su estrategia. Además, plantean que existe un divorcio entre estrategia y operación. El *Balanced ScoreCard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento organizacional para medir el desempeño organizacional, y ha demostrado ser una herramienta que permite enlazar y alinear la visión, misión y estrategias de las organizaciones; siendo este un factor diferenciador

con la metodología *Hoshin Kanri*, donde no se consideran la visión y misión de la organización en la creación de los objetivos de largo plazo, y sólo se considera la visión global formada por las condiciones meta de los objetivos propuestos.

El BSC nace en 1990 en el Nolan Norton Institute, USA, y sus autores son los profesores Robert Kaplan y David Norton. Se publica en 1992 y es posteriormente adoptado con éxito por grandes corporaciones, aunque se han realizado aplicaciones a empresas grandes, medianas y pequeñas, organizaciones sin fines de lucro, municipalidades, hospitales, entre otros. El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros para el control de gestión, con los indicadores no financieros para el control de gestión. Sin embargo, también se transformó en un modelo de gestión por sí mismo, ya que permite a las organizaciones alinear la estrategia hacia su visión y traducirlas en objetivos que dirijan sus iniciativas, y además permite tener un marco de seguimiento de la estrategia. Adicionalmente, funciona como una herramienta de comunicación al interior de la organización ya que permite dar a conocer la estrategia a toda la organización.

El *Balanced ScoreCard* se construye considerando:

- cuatro Perspectivas: (1) perspectiva financiera, (2) perspectiva de los clientes de la organización, (3) perspectiva de los procesos internos de la organización y perspectiva de los aspectos de aprendizaje y crecimiento.
- el Mapa Estratégico: que es un mapa de objetivos vinculados con relaciones causales que conectan las 4 perspectivas
- y el o tablero de control, que considera mediciones o indicadores para cada objetivo, metas e iniciativas.

El BSC como sistema de gestión pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información; en aclarar y traducir la visión y la estrategia; y en comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. Además, permite planificar, establecer objetivos, alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feedback y la formación estratégica. [9]

Según Robert S. Kaplan, profesor de Harvard Business School y creador del *Balanced ScoreCard*, uno de los roles más importantes del cuadro de mando integral al ayudar a las organizaciones a implementar y medir su estrategia, es el uso de esta herramienta como mecanismo de comunicación. El Cuadro de Mando Integral es un camino para que todos los colaboradores vean y entiendan cuáles son los objetivos críticos de la organización. Esto, es normalmente un gran problema para las organizaciones, ya que es muy difícil para ellas comunicar su estrategia, pero con la ayuda del Cuadro de Mando Integral y su sistema de objetivos vinculados, se da una cierta claridad para que la estrategia de la organización sea entendida [10].

De acuerdo con Robert S. Kaplan, los estados financieros funcionan muy bien con los activos tangibles, pero ya desde los años de 1990 se podía ver que los activos más valiosos que las organizaciones tenían era la gente en ella, las relaciones con sus clientes y su capacidad de innovación; los llamados activos intangibles. Cuando las organizaciones gastan dinero para mejorar sus activos intangibles como gastar en entrenamiento para sus empleados, mejorar sus procesos o crear fidelidad con sus

clientes, es posible poner el foco en los gastos y hasta creer que con ellos la organización se vuelve menos valiosa, cuando en realidad es una inversión y la organización se vuelve más valiosa, si es que se están mejorando las capacidades que conducen a valor futuro.

Hay que tener en cuenta también que no es posible gestionar aquello que no se mide, y si se falla en medir los activos intangibles, probablemente no sea posible administrarlos bien. La motivación para aplicar el cuadro de mando integral es entonces administrar los activos intangibles de mayor valor en las organizaciones, medir y lograr que estas gasten mejor su dinero mejorando sus capacidades actuales y futuras de crear valor [11].

4.3.1 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

4.3.1.1 Perspectiva Financiera

Los indicadores de esta perspectiva señalan si la estrategia de la organización, incluyendo su implantación y ejecución, contribuye a la mejora de los resultados finales. Las instituciones pueden generar dinero de dos formas: crecimiento de los ingresos o aumento de la productividad (gastar menos). Las organizaciones deben elegir un equilibrio entre ambos, aunque considerando que las acciones para el aumento de los ingresos necesitan más tiempo para crear valor que las de aumento de productividad.

4.3.1.2 Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva requiere de una específica proposición de valor para los clientes. Se deben identificar los segmentos de clientes en los que compite la unidad de negocio y los indicadores del rendimiento en dichos segmentos. Los indicadores más comunes son: (1) Satisfacción del cliente, (2) retención y adquisición del cliente, (3) rentabilidad del cliente y (4) cuota de mercado.

4.3.1.3 Perspectiva Procesos Internos

Los procesos internos producen, entregan la propuesta de valor a sus clientes, mejoran los procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Se componen de cuatro grupos:

- (1) Gestión operativa: procesos básicos mediante los cuales las empresas producen día a día sus productos y servicios, y los entregan a los clientes.
- (2) Gestión de clientes: procesos que amplían y profundiza las relaciones de los clientes que son el objetivo de la empresa (Seleccionar los clientes objetivo, Adquirir o capturar los clientes objetivo, Mantener los clientes o Aumentar los negocios con los clientes). En este proceso se aplican las técnicas convencionales de marketing y gestión comercial para el manejo de clientes.
- (3) Innovación: desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes.

- (4) Reguladores y sociales: procesos que ayudan a la empresa a ganarse continuamente el derecho a funcionar en las comunidades y países donde producen y venden.

4.3.1.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento

Hay tres categorías de activos intangibles esenciales: (1) Capital Humano: las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una empresa; (2) Capital de Información: las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de la empresa; y (3) Capital Organizacional: la cultura de la empresa, su liderazgo, la alineación de su personal con los objetivos estratégicos y la capacidad de los empleados para compartir el conocimiento [12].

4.3.2 EL MAPA ESTRATÉGICO

Constituye una expresión gráfica de los objetivos estratégicos que la organización debe seguir, ordenados en diferentes perspectivas y vinculados por una cadena de relaciones causa-efecto. Este debe explicitar las perspectivas o dimensiones claves que son necesarias para la creación de valor y “balancear” su desempeño.

Es además un instrumento clave de la metodología del *Balanced ScoreCard*, pues representa la arquitectura genérica para describir y comunicar la estrategia. Proporciona las herramientas para traducir declaraciones estratégicas generales en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas. Las organizaciones actuales requieren un mapa estratégico para: (1) comunicar la estrategia, (2) alinear esfuerzos y (3) probar hipótesis. [13]

A continuación, en la Figura 9, se muestra la estructura de un mapa estratégico genérico:

Mapas Estratégicos

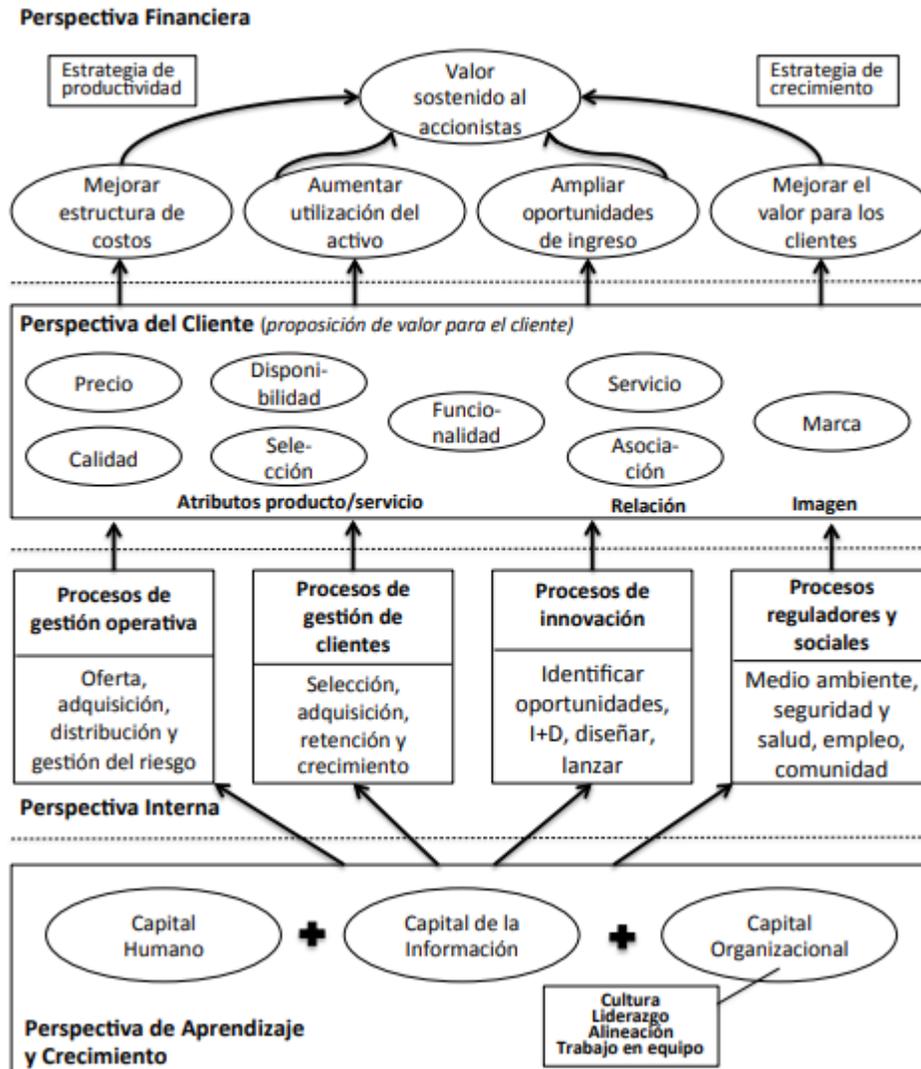


Figura 9: Mapa estratégico genérico⁵.

Las organizaciones pueden simplificar el uso de los mapas estratégicos, que tienen normalmente 15 a 20 objetivos, dividiéndolo entre 3 y 5 temas. Un tema estratégico consiste en un conjunto particular de objetivos estratégicos relacionados. Ellos brindan una estructura común que los ejecutivos de unidad puedan utilizar para desarrollar sus propios mapas dentro del cuadro general y la estructura de gobierno corporativo que asigna responsabilidades por las acciones para cada uno de los departamentos que componen la organización. Adicionalmente un tema estratégico agrupa diferentes objetivos, indicadores e iniciativas en las diversas perspectivas del *Balanced ScoreCard* [14].

⁵ Fuente: Curso Tópicos Avanzados en Estrategia en base a Norton y Kaplan. En base al texto "Mapas estratégicos" (2004), de Robert S. Kaplan y David P. Norton.

4.3.3 TABLERO DE CONTROL: INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

A continuación, en la Figura 10, se muestra un ejemplo de cómo construir un tablero de control o Cuadro de Mando Integral, juntando los objetivos estratégicos, sus indicadores, metas e iniciativas:

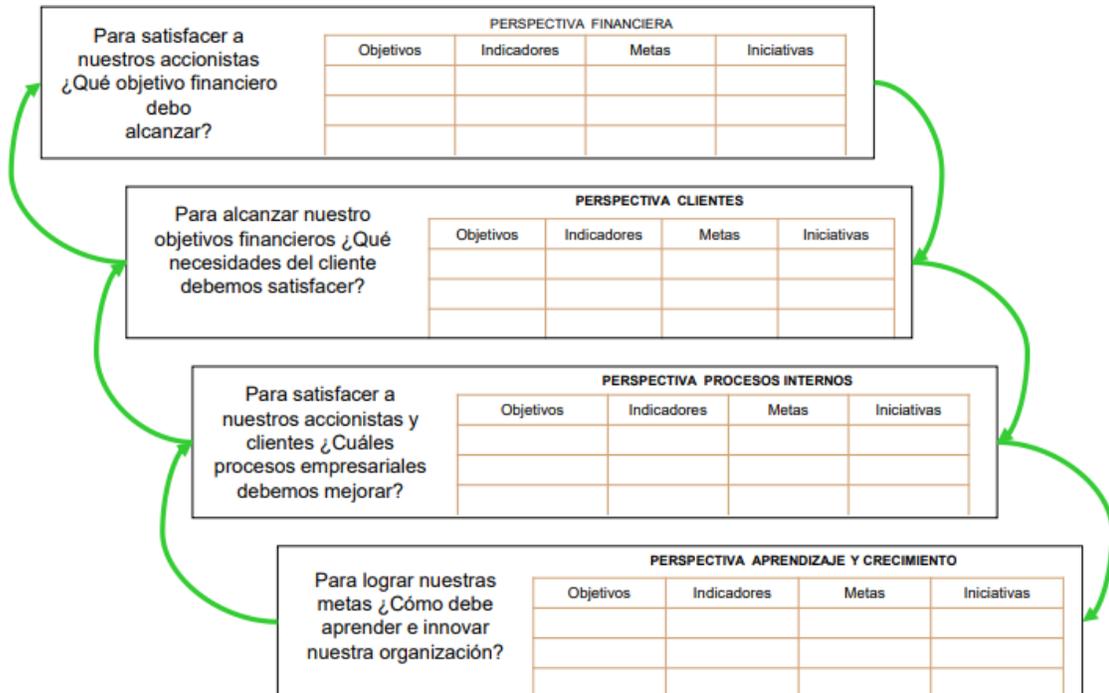


Figura 10: Cómo construir un tablero de control [9].

Adicionalmente en el Anexo 4, se explicita de manera detallada como usar el Balanced ScoreCard para la gestión. Y en el Anexo 5 de este informe se detallan algunas consideraciones especiales que es necesario tener al implementar esta metodología en organizaciones sin fines de lucro como es el caso de la Fundación. Para mayor información al respecto a estos temas, por favor, remitirse a los anexos mencionados.

5. METODOLOGÍA

La metodología para el cumplimiento de los objetivos de este proyecto considera las siguientes etapas:

1. Realizar un estudio del estado del arte en materias de planificación estratégica en base al *Balanced ScoreCard*, y realizar un estudio y análisis del estado actual de las declaraciones estratégicas de la Fundación.

Esto se realiza consultando la bibliografía sobre planificación estratégica, revisando diversos informes y comunicados creados por la Fundación, y entrevistando al encargado de planificación estratégica en la Fundación, así como también a los *controllers* de cada Dirección.

2. Definir los objetivos estratégicos usando las perspectivas del BSC.

Esto se realizará siguiendo los siguientes pasos:

a. Conocer, entender y asimilar las declaraciones estratégicas de la Fundación, porque es el progreso en el cumplimiento de estas declaraciones lo que interesa medir.

b. Clasificar las declaraciones estratégicas usando las perspectivas del BSC, lo que se logrará siguiendo las siguientes subetapas:

i. Transformar declaraciones estratégicas en objetivos estratégicos.

Esto, considerando que siempre empiecen con un verbo que denote una acción medible. Luego se verifica, a través de reuniones con los involucrados, que los objetivos recojan las intenciones de las formulaciones iniciales.

ii. Análisis, clasificación y agrupación de estos objetivos, usando las perspectivas del BSC para organizaciones sin fines de lucro.

Para realizar esto, primero se encasilla cada objetivo a alguna de las perspectivas del BSC. Luego, dentro de las perspectivas, los objetivos se relacionan, fusionan o agrupan para llegar a conceptos más generales que puedan abarcar más de un objetivo. De esta forma, disminuye el número de objetivos. Logrando así conceptos menos específicos, pero que permiten visualizar claramente el panorama general en la Fundación.

3. Generar un Mapa Estratégico organizacional

Para esto los objetivos se disponen gráficamente según la perspectiva a la que pertenecen. Luego se vinculan, a través de relaciones causales, identificando qué objetivos están relacionados entre sí y cuáles ayudan a la consecución de otros.

4. Generar un Tablero de Control

Para lograr esto se trabaja en reuniones en conjunto con miembros de la Fundación. Se entregan propuestas y se recibe feedback. Cada reunión consta de las siguientes etapas:

1. Definir indicadores para medir estos objetivos.

2. Definir metas para estos objetivos en términos de los indicadores propuestos.

3. Definir iniciativas para lograr cumplir con los objetivos y las metas planteadas.

5. **Generar un plan para la implementación del modelo. Y un plan de evaluación de este**

Para esto, se describen fases y plazos para los procesos de implementación y evaluación del modelo.

A continuación, en la Figura 11, se muestra un esquema que muestra las principales etapas de la metodología para lograr constituir el modelo de control de gestión basado en el BSC, incluyendo la generación del mapa estratégico y el tablero de control.



Figura 11: Diagrama de la metodología para lograr el BSC [9], para la Fundación

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

En la sección de marco conceptual y sus anexos, se ha mostrado un resumen del estudio del estado del arte en materias de planificación estratégica en base al *Balanced ScoreCard*, realizado en las primeras fases de desarrollo del proyecto, por lo que pese a ser parte del desarrollo del proyecto no se repite en esta sección del informe.

En esta sección se explica el trabajo realizado: las principales tareas y actividades, responsabilidades asumidas, metodologías y herramientas utilizadas, y los principales resultados obtenidos.

6.1 ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE LAS DECLARACIONES ESTRATÉGICAS DE LA FUNDACIÓN.

En términos generales el proceso de estudio y análisis del estado actual de las declaraciones estratégicas de la Fundación se desarrolla revisando diversos informes, manuales, procedimientos, protocolos y comunicados creados por la Fundación, a partir de los cuales se revisan declaraciones como la visión y misión institucional, y se conocen los valores declarados por la Fundación. Adicionalmente, se adentra en políticas y entendimientos comunes culturalmente entendidos, pero no plasmados en documentos, a través de entrevistas al encargado de planificación estratégica en la Fundación, y a los 4 *controllers* de las 4 Direcciones de la Fundación.

Como parte del proceso de estudio y análisis del estado actual de las declaraciones estratégicas, fue necesario instruirse respecto de la planificación estratégica que de forma piloto comenzó a implementarse a partir de mediados del año 2018, donde se realizó una primera aproximación a lo que sería luego la planificación estratégica, para lo que quedaba de ese año, con base en la metodología *Hoshin Kanri*. Luego, se apoya las jornadas de planificación estratégicas del año 2019, con el objetivo de generar una herramienta de planificación y control estratégico para este mismo año.

Para lograr generar esta herramienta que logra plasmar lo planificado, y permitiría luego controlar lo planificado respecto a la estrategia para el año 2019, se han realizado tareas y actividades como: apoyar la planificación estratégica de la Fundación Las Rosas, participando de las Jornadas de planificación estratégica de la Fundación realizadas en enero de 2019, y posteriores reuniones de planificación estratégica. Fomentar la toma de compromisos por parte de los asistentes, orientándolos a dar seguimiento a las preocupaciones estratégicas planteadas. Y dejar registro de los compromisos adquiridos durante estas reuniones, siguiendo la metodología *Hoshin Kanri*, y plasmando, junto Jesús Vivas quien es Encargado de Planificación y Control Estratégico de la Fundación y los encargados de control de gestión en la Fundación, los compromisos anuales para lograr cumplir con las estrategias de la Fundación.

La confección de esta herramienta considera crear un archivo Excel de visibilidad compartida por los integrantes de la Fundación que asistieron a la jornada de planificación estratégica (52 personas de la Fundación), con derecho de escritura

restringido a menos de 10 personas (incluido el memorista), con hojas independientes para cada área de la Fundación, para poder dejar registro de los compromisos adquiridos por cada una de las áreas que reportan a la Gerencia General. En el Anexo 6 se muestra una imagen de una de estas hojas del archivo Excel que sigue la metodología, y que constituye el resultado de la construcción de esta herramienta. En particular en el anexo mencionado se muestra parte de la sección correspondiente a la Dirección de Administración y Proyectos de la Fundación, con una breve descripción, mostrando algunos de los compromisos adquiridos para realizarse durante el año en curso. Cabe mencionar que esta herramienta permite visualizar los compromisos efectuados por cada una de las áreas que responden directamente a la Gerencia General, es decir la Dirección de Administración y Proyectos (DAP), la Dirección de Gestión de Hogares (DGH), la Dirección de Desarrollo (DDE), la Dirección de Personas (DPE), el departamento de Formación y Capacitación (FYC), el departamento de Contraloría (CON), el departamento de Gestión de Cultura Institucional (GCU), el departamento de Fiscalía (FIS), el departamento de Coordinación Nacional de Voluntariado (CNV) y el departamento de Consejo Pastoral (PAS); teniendo una hoja diferente para cada una de estas áreas y constituyendo así un único archivo Excel que permite ver los compromisos estratégicos para el año en curso por cada una de estas áreas, y será este mismo archivo el que permita dar control y seguimiento sobre el estado de cumplimiento de estos compromisos durante el 2019.

El estudio y análisis de las declaraciones estratégicas actuales de la Fundación, como se mencionó previamente, incluye informes y documentos creados al interior de la Fundación. En particular, considera las declaraciones que pretenden constituirse como un Plan Estratégico Trienal para años los 2018, 2019 y 2020 en la Fundación (ver Anexo 7) que describen **5 Focos estratégicos de la Fundación**, los cuales son:

- I. **Alcanzar Sentido**
- II. **Cuidado de los Residentes**
- III. **Cuidado de los Colaboradores, Voluntarios y Alumnos**
- IV. **Vinculación con el Medio**
- V. **Gestión operacional.**

Es necesario mencionar que se debieron transformar las declaraciones estratégicas del plan trienal en objetivos estratégicos, y hacerlo de modo que siempre empiecen con un verbo que denote una acción medible, para constituir las como objetivos. Y fue necesario verificar, a través de reuniones con los involucrados, que los objetivos recogieran las intenciones de las formulaciones iniciales.

6.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS USANDO LAS PERSPECTIVAS DEL BSC.

Primero, se consideran las declaraciones estratégicas de la Fundación (teniendo en cuenta las Jornadas de Planificación Estratégica, posteriores reuniones, las declaraciones por Focos estratégicos constituyentes del plan estratégico trienal, la planificación estratégica anual para cada una de las 9 áreas que reportan a la Gerencia General y sus compromisos adquiridos para el año en curso, y otras declaraciones estratégicas).

Luego, se transforman las declaraciones estratégicas en objetivos, verificando con miembros de la Fundación que respondan a las intenciones planteadas, pero constituidas y verbalizadas como objetivos esta vez.

Para entender lo que se hizo en el proceso de transformación de las declaraciones estratégicas, y a modo explicativo, se puede mencionar por ejemplo que una declaración estratégica del plan trienal de la Fundación era “El trabajo bien hecho en una persona pobre y desamparada, le da sentido de trascendencia a la persona que lo realiza”, lo cual, en estricto rigor es una aseveración, y no es un objetivo ni un compromiso. Esta declaración se transforma en “Comunicar a todos los trabajadores de la Fundación que la cultura organizacional de la Fundación Las Rosas considera que el trabajo bien hecho en una persona pobre y desamparada, le da sentido de trascendencia a la persona que lo realiza”. Nótese que esta última frase, esta vez, es una acción concreta: comunicar a todos los colaboradores. Por lo tanto, puede constituirse como un objetivo estratégico realizable y medible. Este es sólo un ejemplo de las variadas transformaciones que se debió realizar sobre las declaraciones estratégicas para plasmarlas como objetivos estratégicos.

Posteriormente, se analiza, clasifican y agrupan estos objetivos estratégicos usando las 4 perspectivas del BSC de organizaciones sin fines de lucro: (1) perspectiva de aprendizaje; (2) perspectiva de procesos internos, (3) perspectiva financiera: de donadores y aportantes de ingresos; y (4) la perspectiva de los Residentes o Adultos mayores. Luego, se identifican los principales objetivos estratégicos de la Fundación por cada una de estas perspectivas, de modo de que puedan describir en términos generales los objetivos globales de la Fundación.

En el proceso se consideraron más de 100 declaraciones estratégicas⁶, de las cuales muchas de ellas fueron transformadas, analizadas y luego agrupadas por las perspectivas del BSC. Se constituyen 13 objetivos estratégicos para la Fundación, a nivel corporativo, que engloban a los demás objetivos y que se enumeran a continuación:

1. Cuidar a los residentes con estándares acorde a su complejidad.
2. Desarrollar, consensuar, difundir e instalar un Modelo de Cuidado de Residentes en la Fundación Las Rosas.
3. Mejorar el Modelo Administrativo de Gestión de Hogares y de apoyo a estos.
4. Posicionar al Voluntariado como uno de los ejes de la sustentabilidad de la FLR.
5. Ampliar las oportunidades de ingresos.
6. Aumentar utilización de recursos o disminuir sus costos.
7. Cuidar a los Colaboradores.
8. Mejorar el Modelo de Voluntariado.

⁶ Que surgieron de reuniones de planificación estratégica en distintas áreas, y que fueron registradas en la confección del plan estratégico anual llevada a cabo con la metodología *Hoshin Kanri*, de la planificación trienal de la Fundación y de otras instancias de planificación estratégica con declaraciones en diversos documentos.

9. Mejorar procesos para maximizar los ingresos del Estado en relación al cuidado de los A.M. (ocupación de camas y entrega de servicios).
10. Lograr comunicaciones internas efectivas y oportunas.
11. Desarrollar la cultura deseada.
12. Vincular la FLR con el Medio, a través de comunicaciones oportunas y eficientes.
13. Agregar valor a los Adherentes.

Cabe mencionar que es estos objetivos fueron validados y confirmados en reuniones de presentación con diversos actores de la Fundación, tales como el encargado de planificación estratégica, la directora de administración y proyectos, la *controler* líder de la Fundación, la encargada de proyectos de la Fundación, entre otros. Para lograr que estos objetivos sean constituidos como los objetivos globales de la FLR se iteró varias veces incorporando los comentarios y las consideraciones de los asistentes a las reuniones, y se generaron nuevas propuestas cada vez. Los 13 objetivos mencionados, se constituyeron como definitivos una vez que hubo unanimidad entre todos los asistentes de las reuniones sobre el hecho de que ellos representan de forma completa los objetivos estratégicos para la Fundación para los años 2019, 2020 y 2021.

6.3 GENERACIÓN DE UN MAPA ESTRATÉGICO

Con estos objetivos se elabora un primer mapa estratégico para la Fundación, identificando las relaciones causales, que muestran cómo el progreso en cada uno de estos objetivos ayuda al progreso de otro objetivo, y mostrando a qué perspectiva del BSC pertenece cada objetivo. Este primer mapa estratégico se muestra en la imagen del Anexo 8.

Luego de haber sido presentado este mapa en la Fundación, al encargado de planificación estratégica (Jesús Vivas), a la *controler* de la Dirección de Administración y Proyectos (Carolina Mora), a la Directora de la Dirección de Administración y Proyectos (Pamela Crocco) y a la Encargada de Proyectos de la Fundación (Pamela Osorio), se le pide al memorista que considere los 5 focos estratégicos definidos en el plan trienal en la configuración del mapa, para asegurar que exista coherencia entre lo que se ha planteado previamente (la construcción de 5 focos estratégicos) y lo nuevo que se pretende plantear (objetivos para diferentes perspectivas), y permitir así un mejor entendimiento de cualquier miembro de la Fundación que quiera utilizar el mapa estratégico. En particular, se le pide al memorista poder atribuir cada uno de los objetivos planteados a alguno de los 5 focos declarados. Con esto en mente, se realizan las modificaciones pertinentes en el mapa para lograr compatibilizar la metodología del BSC que incorpora nuevas perspectivas (aprendizaje, procesos, financiera y residentes) con la metodología actualmente utilizada en la Fundación. Las modificaciones que se realiza permiten identificar cada objetivo con al menos uno de los 5 Focos estratégicos (Alcanzar sentido; Cuidado a los Residentes; Cuidado a los Colaboradores, Voluntarios y Amigos; Vinculación con el Medio; Gestión operacional). En particular, se vincula cada objetivo con el Foco estratégico al que está más directamente vinculado, entendiendo que pueden existir objetivos que estén vinculados a más de un Foco. Para ello se utilizó una consideración matricial para vincular los objetivos a las perspectivas y a los Focos estratégicos a la vez. Además, se elige priorizar el relacionamiento de los objetivos, a través de colores, para vincularlos

principalmente a algún Foco estratégico (y no a alguna perspectiva, como era en el caso inicial) para facilitar así la traducción de la estrategia, considerando la transición a esta nueva metodología conjunta formada por los focos y perspectivas estratégicas, la cual viene a complementar la metodología actual que sólo considera los Focos estratégicos.

Este nuevo mapa estratégico para la Fundación, que incorpora el feedback, se muestra en la Figura 12.

En la base del mapa se pueden observar los 5 Focos estratégicos de la Fundación, y en la parte lateral izquierda las 4 perspectivas que subdividen el cuadro horizontalmente. Además, en la parte superior se muestran la Misión y Visión de la Fundación.

Es en esta estructura matricial que se muestran los objetivos estratégicos globales de la Fundación, privilegiando el relacionamiento a través de los Focos estratégicos identificados por colores diferentes, y mostrando además las relaciones de causa y efecto entre dichos objetivos representadas a través de flechas en el mapa.

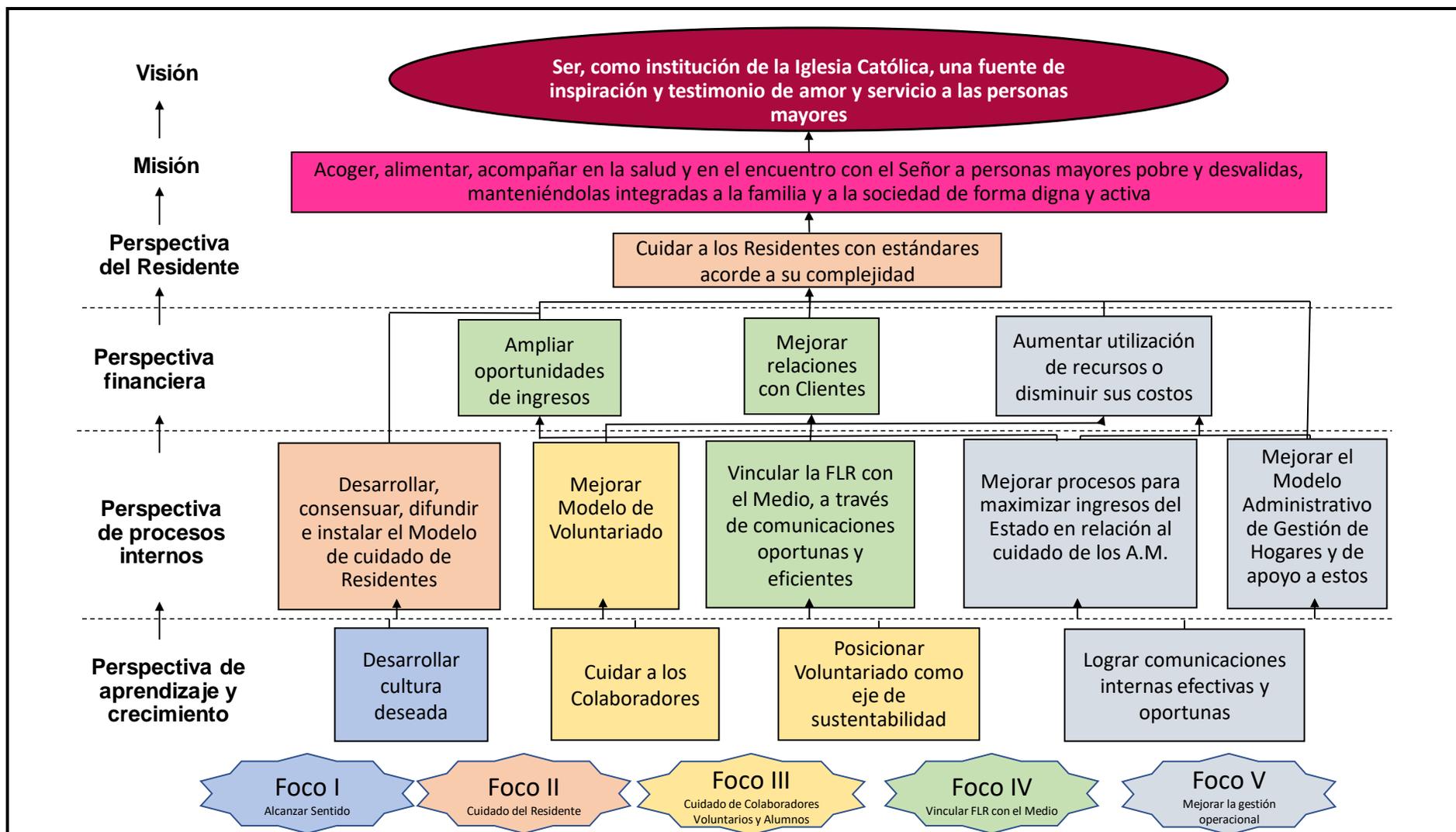


Figura 12: Mapa estratégico de la Fundación Las Rosas de Ayuda Fraternal

Una importante intención en la configuración de estos mapas, es que facilite la comunicación de las estrategias de la Fundación a todos sus colaboradores, mostrando sus objetivos de largo plazo, ordenados por perspectivas y Focos, mostrando cómo se relacionan entre sí y poder visualizar la forma en la que estos contribuyen a lograr la Visión y Misión de la Fundación, así como permitir a cada colaborador entender cómo su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos de largo plazo de la institución.

6.4 GENERACIÓN DE TABLERO DE CONTROL

Recordando que el *Balance ScoreCard* está constituido por el mapa estratégico y por el tablero de control asociado, adicionalmente a la segunda versión del mapa estratégico (de aquí en adelante “el mapa estratégico”), se le presenta al encargado de planificación estratégica (Jesús Vivas) una primera versión del tablero de control asociado al mapa estratégico, para medir el cumplimiento de los objetivos en el planteados. Una imagen de este primer tablero de control, el cual muestra los objetivos estratégicos del mapa clasificados por perspectivas, qué unidad sería la responsable de lograr ese objetivo, el (o los) indicador(es) asociado a la medición de dicho objetivo, una descripción de cómo se calcula el indicador, el periodo recomendado de medición de dicho indicador, los niveles metas propuestos para estos indicadores para los próximos 3 años (2019 incluido) y de dónde sería posible extraer dicho indicador, se muestra en el Anexo 9.

Una preocupación importante, declarada por el gerente general y por el encargado de planificación estratégica, es que es relevante para la Fundación poder contar con indicadores que puedan dar cuenta del progreso en el cumplimiento de la estrategia, por lo que en forma paralela a la construcción del *Balanced ScoreCard* para la Fundación se debió investigar qué indicadores asociados a mediciones estratégicas era posible medir en la Fundación. Respecto a esto último, en el Anexo 10 se muestra un set de indicadores que mensualmente se reporta en las reuniones al directorio de la Fundación. Y que los indicadores propuestos en el tablero de control que se propone en este trabajo vienen a complementar este set de indicadores.

Para poder responder a la preocupación del gerente general y del encargado de planificación estratégica, de saber qué indicadores podrían utilizarse para medir el desempeño estratégico, fue necesario levantar información respecto a qué indicadores se utilizan o se podrían utilizar para medir el desempeño estratégico. Los indicadores levantados sobre este asunto se muestran en el Anexo 11.

Considerando la información disponible, la información levantada y los 13 objetivos estratégicos de la Fundación, se elaboró un tablero de control, buscando que los indicadores propuestos en él respondan real y directamente a los objetivos estratégicos establecidos.

Tras presentar la primera versión del tablero de control al encargado de planificación estratégica (Jesús Vivas), él le da feedback al memorista respecto a qué indicadores considerar, cuales cambiar y otros aspectos relevantes, de modo de que haya

consistencia entre los objetivos y los indicadores. Además, recomienda al memorista presentarle el proyecto de *Balanced ScoreCard* organizacional a Pamela Osorio (quien es la persona encargada de proyectos en la Fundación, dependiente de la Dirección de Desarrollo), a Pamela Crocco (Directora de Administración y proyectos) y Carolina Mora (*controler* de la DAP y *controler* senior dentro de la Fundación) para obtener sus feedback, lo que fue hecho por el memorista. Incorporando la retroalimentación de cada uno de ellos, se obtuvo así una versión validada del tablero de control asociado al mapa estratégico.

A continuación, se presenta la segunda y versión definitiva del tablero de control diseñado el cual, se definió a partir de lo conversado y comprometido en reuniones de trabajo con los líderes de cada área que reporta a la gerencia general, que ya se encuentra validado, y que considera: objetivos a cumplir, unidad responsable de cumplir cada objetivo (Unidad Resp.), indicador anual para medir el desempeño, condición actual de desempeño respecto al indicador (en caso de no contar con esa medición se deja en blanco) y metas propuestas para 3 años de cada indicador.

Objetivo	Unidad Resp.	Indicador	Condición actual	Metas 2019, 2020 y 2021		
Cuidar a los residentes con estándares acorde a su complejidad	DGH	Indicador de calidad de servicio (1) para los Residentes:= Porcentaje del tiempo en un año con total cumplimiento de la dotación obligada por el Decreto 14	94%	95%	96%	97%
Ampliar oportunidades de Ingresos	DDE	Ingresos anuales	\$21.132.MM	\$22.200.MM	\$23.000.MM	\$24.000.MM
Aumentar utilización de recursos o disminuir sus costos	DAP	Egresos anuales dividido sobre el total de Residentes atendidos en el año	\$9.834.090	\$10.080.781	\$10.000.000	\$9.772.727
Agregar valor al adherente	DDE	Porcentaje de adherentes (amigos; empresas y voluntarios) que se declaran satisfechos	-	60%	70%	80%

Desarrollar, consensuar, difundir e instalar el Modelo de Cuidado de Residentes en la FLR	DGH	Porcentaje del total de Hogares con instalación del Modelo de Cuidado	0%	3%	28%	52%
Mejorar procesos para maximizar los ingresos del Estado en relación al cuidado de los AM: Ocupación de camas y entrega de servicios	DGH	Porcentaje del total de ingresos posibles a ser percibidos por los servicios a AM que efectivamente son percibidos como ingresos reales	-	40%	50%	60%
		Costos directos anuales por entrega de servicios de salud asociados a los salarios del personal de cuidado	\$16.875.300.M	\$16.000.MM	\$15.500.MM	\$15.000.MM
Mejorar Modelo de Voluntariado	CNV	Número de Voluntarios	1.800	1.800	1.850	1.900
		Promedio de horas humanas de Voluntariado semanales por Hogar	19	20	21	22
Mejorar el Modelo administrativo de gestión de Hogares y de apoyo a estos	DAP	Nº de Hogares donde se ha instalado la nueva estructura organizacional	13	15	20	25
Vincular la FLR con el Medio a través de comunicaciones oportunas y eficientes	COM	Nº de testimonios de amor y servicio a los A.M en Medios masivos de comunicación de forma positiva efectivamente recibidos.	6.000	6.500	7.000	8.000

Lograr comunicaciones Internas efectivas y oportunas	DAP	Porcentaje del total de los requerimientos provenientes de Hogares con tipificación de urgentes satisfechos antes de 7 días hábiles.	-	40%	50%	60%
Posicionar Voluntariado como eje de sustentabilidad	CNV	Porcentaje del total de empleados de la Fundación que participan en el Programa de Voluntariado para Colaboradores	35%	40%	50%	60%
Desarrollar Cultura deseada	GCU	Porcentaje de los trabajadores que identifican los valores institucionales	-	50%	60%	70%
	GCU	Nº de Hogares donde se realizó alguna actividad de difusión de cultura durante en el último año	0	2	10	20
Cuidar a los colaboradores	DPE	Porcentaje de las CAM que se declaran satisfechas en la encuesta de clima laboral	70%	75%	80%	85%

Figura 13: Tablero de Control para la Fundación Las Rosas

Adicionalmente, en los siguientes cuadros, se muestran las iniciativas acordadas con las unidades responsables de cumplir con cada objetivo. Con ellas se busca avanzar en la persecución de cada objetivo estratégico planteado.

En cada cuadro se muestra, en la parte superior, el objetivo estratégico que se pretende lograr, y bajo él tres columnas con: el nombre de las iniciativas asociadas, una descripción de cada una de ellas, y el nivel de prioridad para su realización en términos globales (alta, media o baja) considerando importancia y urgencia.

Se recuerda que ya se encuentran definidas las unidades responsables de cumplir con cada objetivo y con sus respectivas iniciativas asociadas, así como también el indicador que mide el progreso sobre cada objetivo.

Objetivo: Cuidar a los residentes con estándares acorde a su complejidad		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Reloj control	Implementar el control de asistencia de las cuidadoras de los adultos mayores a través de un reloj control con huellero digital en cada Hogar. ⁷	Alta
Supervisión efectiva	Asegurar cumplimiento de estándares de cuidado y atención, a través de supervisión efectiva, incorporando el rol de Encargada de cuidados en cada Hogar.	Media

Objetivo: Ampliar oportunidades de ingresos		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Recursos de regiones	Potenciar la captura de recursos en regiones, diversificando las fuentes de ingresos y aumentando la cobertura geográfica. Para ello se consolidarán 6 equipos regionales.	Alta
Legados	Definir una estrategia para la administración adecuada, y correcta incorporación de los bienes provenientes de donaciones a través de legados o testamentos a las arcas de la FLR.	Baja

Objetivo: Aumentar utilización de recursos o disminuir sus costos		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Abastecimiento	Optimizar proceso de abastecimiento de productos y servicios a los Hogares, asegurando cantidad, calidad, plazos y forma de entrega requeridos en las mejores condiciones comerciales.	Media

⁷ Los estándares de cuidado a los adultos mayores consideran una dotación mínima de cuidadores diferente, durante el día y durante la noche, de acuerdo con el nivel de autonomía que tienen los pacientes. (ejemplo: La Fundación debe contar con al menos 1 cuidador por cada 7 residentes *No Auto-valentes* durante el día, y 1 cuidador por cada 10 residentes *No Auto-valentes* durante la noche).

Objetivo: Agregar valor al adherente		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Percepción de Adherentes	Definir y aplicar herramienta de evaluación de percepción de calidad para los adherentes, considerando su contenido, formas de implementación y contacto.	Media
Posicionar a la FLR	Posicionar a FLR como el principal referente en el cuidado de AM en Chile, siguiendo la identidad declarada de la FLR. Transmitiendo imágenes de acuerdo a los valores institucionales y dando testimonio y referencia de la forma de cuidado de los AM en la FLR.	Media

Objetivo: Desarrollar, consensuar, difundir e instalar el Modelo de Cuidado de Residentes		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Disponer e implementar un Manual de Cuidados	Disponer e implementar un Manual de Cuidados FLR, para ello será necesario: (1) constituir comisión redactora transversal, (2) definir alcances y protocolos asociados al modelo de cuidado que incluya consideraciones de salud mental, (3) actualizar y crear nuevos protocolos de cuidado, (4) validar con equipo directivo de gestión de Hogares y comité directivo y finalmente (5) distribuir, difundir e (6) implementar.	Alta

Objetivo: Mejorar procesos para maximizar los ingresos del Estado en relación al cuidado de los AM: Ocupación de camas y entrega de servicios		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Posibles ingresos FONASA	Diseñar e implementar un procedimiento de administración que permita identificar y reportar el total de ingresos posibles a ser percibidos por convenios Fonasa de acuerdo al número de residentes para cada Hogar.	Alta
Generar ingresos FONASA	Mantener totalidad de Hogares en convenio FONASA. Habilitar a todos los hogares con la cantidad máxima de códigos posibles para ingresar prestaciones de servicios reembolsables. Y diseñar e implementar un sistema de registro para monitoreo mensual de prestaciones comprometidas.	Media
Mejorar Dotación	Aumentar la eficiencia del modelo de dotación de Hogares a nivel de calidad del servicio y costo, disminuyendo el número de aplicaciones de guía de contingencia en un 10% (Seleccionar hogar piloto, evaluar impacto económico e informar resultados).	Media

Objetivo: Mejorar el Modelo de Voluntariado		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Mejorar Voluntariado grupal	Diseñar y establecer un Modelo piloto de Voluntariado de Grupos y Corporativo que contemple disponer de un protocolo de voluntariado grupal por tipos de grupos (Colegios, Ed. Superior, Empresas y Parroquias).	Alta
Mejorar Voluntariado de personas	Mejorar el Modelo de Voluntariado de Personas, con convocatoria y atracción de voluntarios focalizados en matriz de necesidades-Hogar. Disponer de Instructivos estandarizados y validados con registros de experiencia de cuidado al Residente y Voluntario. Y realizar talleres de voluntariado de personas para todos los equipos directivos de Hogares.	Media
Implementar Voluntariado de gestión	Implementar el Modelo de Voluntariado de gestión en Hogares de Concepción, Valparaíso, La Serena, Chépica-Curicó y Valdivia, involucrando al Consejo y al Jefe Regional en la búsqueda de Padrinos.	Baja

Objetivo: Mejorar el Modelo Administrativo de gestión de Hogares y de apoyo a estos		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Apoyo de gestión de Hogares	Diseñar procesos de apoyo a la gestión de Hogares en función de sus necesidades, priorizando de acuerdo al nivel de complejidad del Hogar que ya fue definido el 2018.	Alta
Estructura administrativa	Implementar la nueva estructura administrativa de Hogares compuesta por 3 roles principales (Directora técnica administrativa, Encargada religiosa y Asistente operativa).	Alta
ERP	Lograr un control y gestión operativo y administrativo integral a través de la implementación de un ERP, con gestión asociada a KPI's	Media

Objetivo: Vincular la FLR con el Medio a través de comunicaciones oportunas y eficientes		
Iniciativa	Descripción	Prioridad
Comunicar al Medio	Implementar un plan comunicacional, que incluya: definir lineamientos comunicacionales, definir y entrenar Voceros Regionales, crear un libro institucional conmemorativo 50 años FLR, realizar la memoria de Proyectos 2018.	Media
Vincular	Extender vínculos colaborativos con actuales y potenciales adherentes, definir el mapa de contactos con los adherentes e instalar un contact center.	Baja

Objetivo: Lograr comunicaciones Internas efectivas y oportunas		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Ticketera	Establecer un mecanismo formal de comunicación y respuesta entre los Hogares y sede central, disponiendo de una aplicación "Ticketera" que permita centralizar los requerimientos, gestionarlos y asegurar su respuesta conforme a estándares de servicio definidos a través de una plataforma única.	Alta

Objetivo: Posicionar al Voluntariado como uno de los ejes de la sustentabilidad de la FLR		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Colaboradores Voluntarios	Difundir interna y externamente el Programa de Voluntariado para Colaboradores, promoviendo la incorporación de la familia de los Colaboradores, participantes del programa de Voluntariado, uniendo el grupo tradicional de Voluntariado con los Colaboradores en Jornadas especiales comunitarias.	Alta

Objetivo: Desarrollar cultura deseada		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Documento de Cultura Institucional	Plasmar en un documento escrito lo que se entiende por Cultura Institucional en la FLR, donde se dé cuenta de la identidad cultural y los estándares básicos (conductas higiénicas y código de vestimenta) y el documento esté listo para su distribución masiva.	Alta
Difusión Cultural	Aterrizar el concepto de Identidad Cultural Institucional en los diferentes niveles de la estructura organizativa FLR, a través de presentaciones para desarrollar y explicitar los elementos propios de la Cultura Institucional. Así como entrenar a Embajadores Culturales en los Hogares, quienes serán los encargados de velar por que el desempeño de los colaboradores se desarrolle dentro del marco valórico y normativo de FLR.	Media

Objetivo: Cuidar a los Colaboradores		
Iniciativas	Descripción	Prioridad
Apoyo religioso	Crear red de apoyo espiritual y religioso a los Hogares sin apoyo de congregación religiosa.	Alta
Reconocimiento	Desarrollo de la "competencia del reconocimiento" en la cultura institucional, buscando reconocer al menos trimestralmente el buen trabajo realizado por las Cuidadoras de los Adultos Mayores a través de incentivos positivos.	Media

Con el mapa estratégico y el tablero de control asociado queda culminada la propuesta de modelo de control de gestión, basada en la metodología del *Balanced ScoreCard*.

A continuación, se explicita un plan de implementación de dicho modelo.

6.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El modelo de control y gestión diseñado corresponde a una adaptación del modelo actual de control y gestión estratégica utilizado, basada en la metodología *Hoshin Kanri*. Pues incorpora elementos pertenecientes a la planificación estratégica desarrollada para el año en curso, y también se ciñe por declaraciones estratégicas anteriores, como por ejemplo la visión y misión institucional. Esta adaptación tiene la intención de generar continuidad y consistencia en la planificación estratégica institucional. En el Anexo 12, se muestra una planificación de las iniciativas en el tiempo, donde se visualizan los plazos definidos para la implementación de las iniciativas, así como también los costos en los que habría que incurrir para lograr cumplir con estas iniciativas. El costo de la implementación de las iniciativas planteadas es de poco más de 1.010 millones de pesos, lo que equivale al 4,8 % de los ingresos del 2018.

La metodología utilizada en los estamentos superiores de control de gestión estratégico (partiendo con las reuniones de directorio), consta de un sistema de reuniones mensuales, las cuales se llevan a cabo en tres etapas principales: (1) pre-reunión, (2) la reunión en sí, y (3) post-reunión. Y es esta misma metodología, la que se pretende replicar con el fin de implementar el modelo de control de gestión diseñado.

Para la implementación del modelo, las reuniones deberán ser coordinadas y lideradas por el encargado de planificación estratégica, y debieran participar los directores y líderes áreas responsables de los resultados obtenidos por cada indicador.

La Tabla 5 resume las actividades realizadas en cada una de las etapas mencionadas.

Reuniones de control y gestión	
Etapas	Actividades
Pre-reunión	Los distintos responsables incorporan los datos al sistema de control, y realizan un análisis preliminar sobre los resultados de sus indicadores respectivos.
Reunión	Revisión los compromisos tomados con anterioridad en reuniones previas.
	Revisión y análisis en conjunto del tablero de indicadores.
	Definición de compromisos o planes de acción, con respecto a aquellos indicadores que se encuentren en niveles bajo a lo previsto.
Post-reunión	Cumplimiento de compromisos e implementación de planes de acción.

Tabla 5: Etapas de reuniones de control y gestión

El plan de implementación de modelo de control de gestión, basado en la metodología de reuniones periódicas, consta principalmente de 3 fases:

1. Fase inicial: Instalación y adaptación del modelo:

Consta de las siguientes subetapas:

1.1 Capacitación de usuarios sobre uso del modelo

1.2 Adaptación de modelo de control de gestión diseñado a los objetivos, metas e indicadores finales, si es que hubiera modificaciones.

1.3 Instalación de los archivos necesarios para llevar a cabo la planificación y control, en carpetas compartidas entre participantes de las reuniones de control de gestión estratégico.

2. Fase de Desarrollo: Reuniones periódicas de BSC:

Consta principalmente de reuniones periódicas mensuales de control y de gestión, como se explicitó previamente, siguiendo las siguientes subetapas:

2.1 Carga inicial de datos disponibles, en la pre-reunión

2.2 Realización de reunión de control y gestión, con revisión de resultados

2.3 Implementación de acciones correctivas, en post-reunión

Se considera importante que, una vez definida la implementación del modelo de control de gestión, la fase inicial de instalación y adaptación del modelo se lleve a cabo con la agilidad y continuidad necesarias para impulsar correctamente el desarrollo del proyecto. Y se sugiere que esta primera etapa no supere los 30 días, desde que se inicia el proceso.

Como ya se explicitó previamente, la fase de desarrollo del proyecto está compuesta por reuniones periódicas de control y gestión, siendo la periodicidad recomendada menor a 60 días.

Si bien las reuniones periódicas de la fase de desarrollo incluyen la revisión de resultados, estas revisiones van orientadas a la evaluación del progreso sobre cumplimiento de los objetivos estratégicos ya planteados. Es por eso que, adicionalmente, se vuelve necesario incorporar un plan de evaluación del modelo diseñado.

Se considera relevante además considerar una estrategia de divulgación de los objetivos de largo plazo de la Fundación hacia todos los miembros de la organización, donde se les muestre el mapa estratégico y tablero de control asociado, para que cada colaborador pueda identificar cómo su trabajo contribuye a la realización de los objetivos estratégicos de la Fundación. Para ello se le debe pedir a cada líder mostrar y explicar los elementos mencionados a su equipo, garantizando que cada uno de ellos, a su vez, muestre y explique estos elementos a sus respectivos equipos a cargo, siguiendo este proceso llegando así a todos los colaboradores de la Fundación. Se recomienda complementar este proceso con un video explicativo que pueda ser enviado a todos los colaboradores mediante correo electrónico.

6.6 PLAN DE EVALUACIÓN

El modelo de control de gestión diseñado está basado en declaraciones estratégicas, como la visión o misión de la Fundación, sus valores y sus focos estratégicos. Si bien,

no es rutinario ni recomendable realizar cambios frecuentemente en estos aspectos, como cualquier otra declaración estratégica ellas están sujetas a posibles modificaciones. Es por esto que, incluso estas declaraciones sean sujetas a evaluaciones, frente a cambios bruscos en el contexto nacional o mundial, o crisis al interior de la organización.

Si lo anterior resulta razonable, con mayor razón hará sentido evaluar los modelos que se utilizan para llevar el control de gestión estratégico.

El modelo aquí diseñado, fue pensado para cubrir el plazo entre los años 2019 y 2021. Es por ello que se hace necesario evaluar, al menos una vez al final de estos 3 años, los resultados de la aplicación del modelo. Y se recomienda, adicionalmente, incorporar evaluaciones anuales.

Estas evaluaciones anuales, diseñadas para evaluar y ajustar el modelo de control de gestión (y no los resultados que con los indicadores se mide) consta de las siguientes etapas:

1.- Evaluación de los objetivos estratégicos:

La cual incluye cambios en las prioridades estratégicas definidas, incorporando o eliminando objetivos ya planteados, cambiando los indicadores para medirlos, o las metas propuestas para esos indicadores.

2.- Evaluación del Modelo:

Lo cual considera la evaluación y revisión del modelo completo, incluyendo la incorporación o supresión de nuevas perspectivas o focos estratégicos, cambios en la visión, misión o valores institucionales.

Se recomienda que las evaluaciones anuales se enfoquen principalmente en la primera etapa. Y que la revisión final, al cabo de los 3 años programados, considere la primera y segunda etapa recién descritas.

7. DISCUSIÓN

El modelo de control de gestión aquí mostrado ya fue propuesto en la Fundación, se obtuvo una buena recepción, y se encuentra validado por el encargado de control planificación estratégica de la Fundación Las Rosas, por la directora de administración y proyectos, por la *controller* de esta dirección y por la encargada de proyectos de la Fundación. Pese a ello, un aspecto que pudo haberse hecho mejor es el haber incorporado a más personas en la construcción y validación de este modelo, y haber logrado así un proceso más participativo, que genere mayor involucramiento de los líderes y colaboradores de la Fundación.

Por otra parte, se puede mencionar que el modelo de control de gestión diseñado, y validado en su estado actual, no alcanza a medir de manera adecuada la calidad de los servicios entregados por la Fundación. Si bien esto forma parte de una carencia más profunda de la Fundación, que es no tener declarados cuáles son los procesos de entrega de servicios (algo que se pretende subsanar con la creación del Manual de Cuidados de los Adultos mayores, el cual forma parte del objetivo de “desarrollar, consensuar, difundir e instalar el Modelo de Cuidado de Residentes”), no se ha querido dejar de hacer una propuesta de indicadores que puedan medir el desempeño de la Fundación en su función más importante: cuidar a los adultos mayores más desprotegidos del país.

Actualmente en la Fundación, los niveles de cuidado o de servicio entregado a los adultos mayores, se miden principalmente a través de 4 indicadores: (1) úlceras por presión, (2) enflaquecidos severos, (3) caídas y (4) incontinencias. La descripción detallada de estos indicadores se puede observar en el Anexo 11 que muestra los indicadores levantados para medir el desempeño estratégico, y se puede encontrar en la sección del Foco II: cuidado al residente.

Se puede observar que estos indicadores resultan insuficientes para responder a las preguntas de importancia estratégica ¿Qué tan bien cuidados están los Residentes de la Fundación Las Rosas? o ¿Cuál es el indicador de calidad de servicio más apropiado?

El modelo de control de gestión diseñado considera una primera aproximación para un indicador de calidad de servicio en la Función, el cual permite decir cuántas horas de apoyo a cargo de las cuidadoras tienen los adultos mayores, recordando que el indicador propuesto es “el porcentaje del tiempo, en un año, con total cumplimiento de la dotación obligada por el Decreto 14”. Este indicador permite sacar conclusiones respecto a las horas de apoyo por parte de los cuidadores que tienen los adultos mayores. Sin embargo, se puede observar que, también, resulta un indicador insuficiente para responder a las preguntas planteadas, y sólo constituye una primera aproximación, que pretende medir el nivel de cumplimiento de lo mínimo exigido por la ley.

Con la intención de dejar propuestos, formalmente, indicadores que puedan responder a las preguntas planteadas sobre cuidado y calidad de servicios entregados, es posible remitirse a un manual publicado por SENAMA [15] donde se proponen algunos indicadores, los que se muestran en la Tabla 6 a continuación:

Propuestas de Indicadores		
	Cuantitativos	Cualitativos
Cuidados Básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingesta calórica diaria 2. Horas de sueño de un residente 3. Cantidad de duchas a la semana de un residente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción respecto a la comida 2. Percepción de comodidad de las camas 3. Presentación personal del residente.
Salud	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de sesiones de kinesiología al año 2. Temperatura corporal 3. Peso corporal 4. Presión arterial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensidad de dolor 2. Estado anímico
Integración social y comunitaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de visitas de familiares al año 2. Asistencia semanal a club de adulto mayor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción de seguridad 2. Satisfacción y grado de pertenencia a la residencia 3. Calidad de relación entre los residentes

Tabla 6: Propuestas de indicadores por parte de SENAMA

Si bien estos indicadores son más difíciles de medir, pues requiere mediciones para cada uno de los Adultos Mayores atendidos, se considera necesario avanzar en la consecución de medidas que logren reflejar la calidad del servicio entregado, por el bien de los Adultos Mayores que la Fundación atiende, y de la Fundación misma.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para lograr el diseño del modelo de control de gestión, fue necesario recolectar mucha información desde distintas fuentes, logrando de forma posterior, plasmarla en propuestas estratégicas de valor y coherentes.

Una vez finalizado el proyecto, es posible observar que la metodología diseñada y utilizada para la elaboración de este, permitió desarrollar un trabajo conciso y fácilmente comunicable: que considera principalmente (1) el mapa estratégico, (2) el tablero de control y (3) un plan de implementación y evaluación del modelo.

En el proceso se consideró importante reducir al mínimo la cantidad de objetivos, indicadores e iniciativas, aunque cuidando de no perder impacto. Es evidente que mientras más objetivos u elementos considere el modelo, más difícil se vuelve su implementación. En términos resumidos, se puede mencionar que se lograron plasmar en el modelo diseñado 13 objetivos estratégicos, 16 indicadores, con sus metas propuestas para los próximos 3 años, y 25 iniciativas para cumplir con estos objetivos.

El modelo de control de gestión diseñado, en base a la metodología del *Balanced ScoreCard*, es una herramienta que permite plasmar la estrategia de la Fundación de forma simple y concisa, a través de objetivos e indicadores relacionados, aportando valor al control y gestión de la estrategia en la organización.

La implementación de este modelo llevará asociado el entendimiento de la metodología del *Balanced ScoreCard*, por parte de los miembros de la Fundación. Será necesario, previo a su implementación, una fase de aprendizaje, y una posterior fase de evaluación, cerrando el ciclo de planificación estratégica.

Se identifican tres factores claves para el éxito de la implementación del modelo de control de gestión diseñado: (1) definir un lenguaje común y transversal para el entendimiento de la estrategia, (2) desarrollo estratégico compartido, a través del involucramiento de los colaboradores, promoviendo el alineamiento y empoderamiento, y (3) realizar un proceso de planificación estratégica continuo.

El proceso de planificación estratégica debe ser un proceso de desarrollo continuo. Ello implica que se necesitan de varias iteraciones para poder plasmar elementos estratégicos en un modelo coherente, que permita implementar la estrategia y controlarla.

Las ventajas de la implementación de un modelo de control de gestión basado en el *Balanced ScoreCard* es que permite transformar la visión y misión de la organización en objetivos medibles, alinear mejor los esfuerzos de sus colaboradores, e identificar cómo su rol aporta en la consecución de los objetivos de largo plazo de la organización. Permite además crear un lenguaje común en el entendimiento de la estrategia, y facilita su comunicación entre los trabajadores. Junto con esto, brinda facilidades para posteriores transformaciones en la estrategia de la organización, ya que establece previamente un marco de entendimiento común.

Se espera que, con la implementación de este modelo, en el futuro, los objetivos y compromisos planteados por los miembros de la Fundación, sean medibles y con una contrapartida clara que permita evaluar el desempeño, evitando compromisos y objetivos ambiguos, o imposibles de verificar si fueron o no cumplidos.

Se espera lograr también, con la integración del modelo propuesto a la forma actual de hacer planificación estratégica en la Fundación, que los nuevos compromisos y objetivos adquiridos por los miembros de la Fundación, vayan más directamente orientados a cumplir con la Visión y Misión de la organización.

La Misión de la Fundación compromete a la institución, mantener integrados a los Adultos Mayores a su familia y la sociedad. Sin embargo, hay escasas mediciones que actualmente logren dar cuenta del cumplimiento (o no cumplimiento) de ello. Esto ocurre con otros aspectos relevantes comprometidos, como garantizar cuidados básicos y la salud. Para ello, se recomienda avanzar en implementar mediciones efectivas de estos aspectos, para comprender el estado actual de servicio que se entrega en la Fundación, y poder dar cumplimiento verificable de los objetivos planteados en las declaraciones estratégicas.

Dentro de las recomendaciones, se puede mencionar que el involucramiento de los colaboradores en el desarrollo de la estrategia es clave para lograr su posterior implementación. Por lo tanto, en caso de implementar el modelo, será necesario hacerlo con agilidad, y a la vez, considerar las etapas de difusión y aprendizaje del modelo, para facilitar la comprensión y participación por parte de los colaboradores.

Adicionalmente, se recomienda realizar cambios organizacionales sobre la forma de control de gestión: en particular, pasar de un sistema descentralizado por Direcciones, donde cada Dirección cuenta con un *controller*, a un sistema de control en paralelo, donde los *controllers* no dependan directamente de los directores, si no que dependan del encargado de planificación y control estratégico, generando un departamento de control de gestión paralelo a toda la organización. De este modo, se alinean más los incentivos a mantener la transparencia en los reportes de control de gestión.

9. BIBLIOGRAFÍA

- 1] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «El Balanced ScoreCard: Mediciones que impulsan el desempeño,» *Harvard Business Review*, 1992.
- 2] SENAMA, «Senama.gobiernodeChile,» [En línea]. Available: <http://www.senama.gob.cl/servicio-nacional-del-adulto-mayor>. [Último acceso: 05 marzo 2019].
- 3] SENAMA, «Informe Final Catastro Nacional de ELEM 2012,» CI Ingeniería Económica, Santiago, 2013.
- 4] Chile Transparente, «Gobiernos Corporativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro».
- 5] F. L. R. d. A. Fraterna. [En línea]. Available: <https://www.fundacionlasrosas.cl/>. [Último acceso: 05 marzo 2019].
- 6] P. Crocco, *Presentación 9, Foco V. Jornada de planificación estratégica*, Santiago, 2019.
- 7] C. Mora, *Organigrama de la DAP en la Fundación Las Rosas*, Santiago, 2018.
- 8] LeanSis: personas, procesos y productividad, «¿Qué es el Hoshin Kanri y por qué se va a poner tan de moda?,» [En línea]. Available: <https://www.leansisproductividad.com/que-es-el-hoshin-kanri-y-por-que-se-va-a-poner-tan-de-moda/>. [Último acceso: 05 marzo 2019].
- 9] I. Álvarez, *Curso de Sistemas de control de gestión: Clase 5 - Balanced ScoreCard*, Santiago, 2018.
- 10] R. S. Kaplan, Interviewee, *Communicating Strategy with the Balanced ScoreCard*. [Entrevista].
- 11] R. S. Kaplan, Interviewee, *Driving Corporate Performance: The Balanced ScoreCard*. [Entrevista].
- 12] R. S. K. y. D. P. Norton, *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Harvard Business School Press, 2004.
- 13] J. Juretic, *Curso Tópicos Avanzados en Estrategia; Clase 06: Balanced ScoreCard y Mapas Estratégicos*, Santiago, 2018.
- 14] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «Dominar el sistema de gestión,» *Harvard Business Review*, 2008.
- 15] Simon de Cirene: mprendimiento y gestión social; Fundación Oportunidad Mayor; SENAMA;, «MANUAL DE GESTIÓN para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores,» Santiago, 2016.

10. ANEXOS

10.1 ANEXO 1: GRÁFICOS DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA FUNDACIÓN LAS ROSAS DE LOS AÑOS 2017 Y 2019.

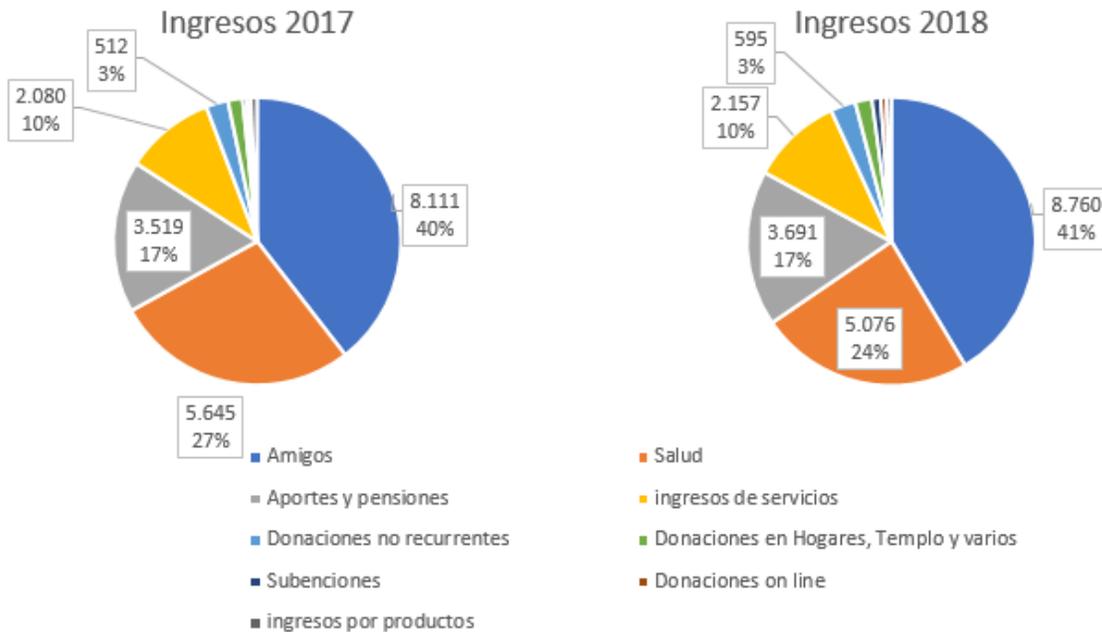


Figura 1.1: Detalle de ingresos (en millones de pesos) para los años 2017 y 2018

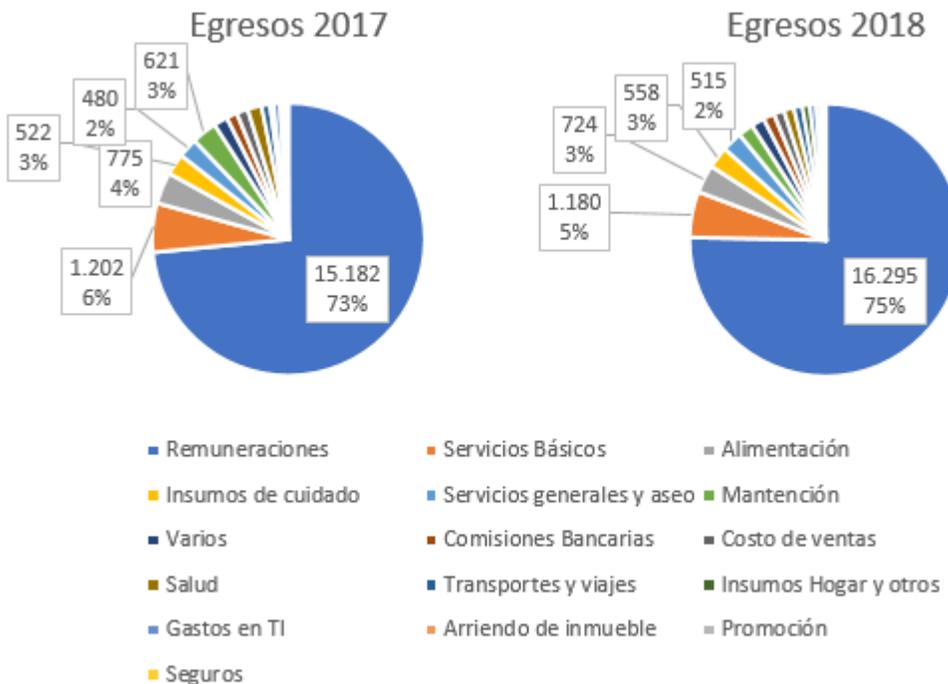


Figura 1.2: Detalle de egresos (en millones de pesos) para los años 2017 y 2018

10.2 ANEXO 2: CONTROL DE GESTIÓN.

El Control de Gestión plantea necesidades de información, la que puede ser proporcionada, sólo en parte, por la contabilidad. Mientras que la gestión operacional se ocupa de las actividades de corto plazo, la gestión estratégica se ocupa del rumbo de largo plazo. Y es necesario que estas 2 gestiones estén alineadas. Para saber el grado de efectividad que se tiene en el actuar es necesario controlar. Como se muestra en la figura a continuación, hay 3 tipos de controles: (1) el Control Preventivo o Preliminar, que se enfoca en la regulación de insumos (recursos humanos, materiales y financieros que fluyen en la organización) para asegurar que cumplen con los estándares necesarios para el proceso de transformación y limita las actividades por adelantado, siendo un ejemplo de esto las Políticas o Procedimientos declarados por la organización; (2) el Control Concurrente, que tiene lugar durante la fase de ejecución, lo que implica la regulación de las actividades de transformación en curso para garantizar que se ajustan a los estándares de la organización, e incluye herramientas como supervisión directa, sistemas automatizados que actúan o presentan al operador sugerencias de respuestas si se presenta algún error y sincronización de las actividades; Y (3) el Control de Retroalimentado, que se centra en los resultados de la organización después de la transformación se ha completado, enfocándose en el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable, busca asegurar que el producto final cumpla estándares y un ejemplo de herramienta utilizada con este fin son los Informes de desempeño. (Fuente: Clase de Sistemas de Control de Gestión, Iván Álvarez)

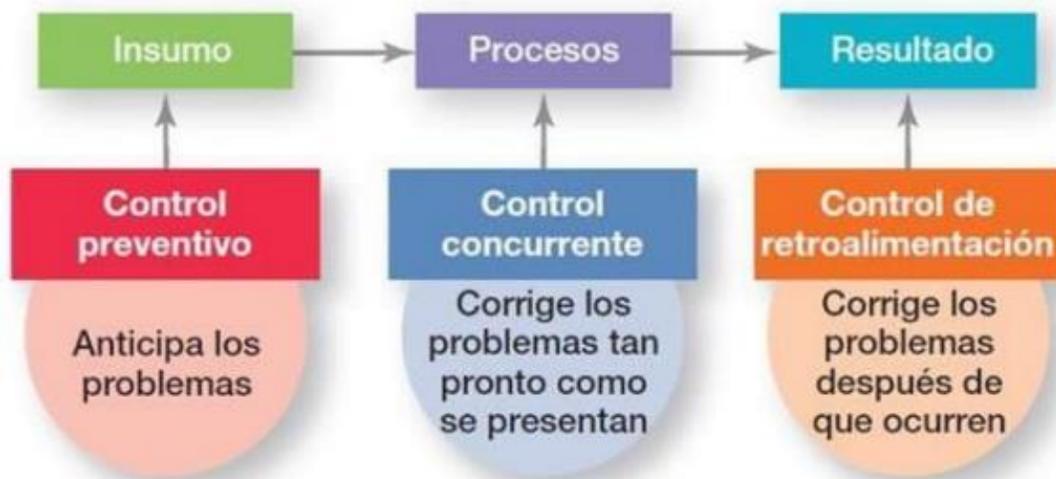


Figura 2.1: Tipos de Control (Fuente Clase de Sistemas de Control de Gestión, Iván Álvarez)

Algunos instrumentos básicos del control de gestión son el Balance o Estado de Situación Financiera, El estado de Resultados y los Presupuestos. La principal función de estas herramientas empleadas como herramientas de control de gestión se relaciona con el control financiero de la organización, y permiten descubrir qué es lo que se planeó, qué es lo que se está haciendo, comparar con los resultados presupuestados con los resultados reales, verificar logros o medir diferencias y con ello tomar medidas de gestión. Aunque pareciera que el control financiero tiende a ser retroalimentado, el

presupuesto y las otras herramientas descritas pueden ser utilizados como herramientas tanto preventivas como correctivas. Por una parte, presupuestar define objetivos y los recursos requeridos para cumplir un plan para lograr dichos objetivos, y por otra parte el control presupuestario es la comparación entre lo presupuestado y la ejecución. El presupuesto constituye una herramienta de planeación y de control. Es importante controlar que se cumple con lo que se planifica. Y no es posible controlar de buena manera sin tener un estado predefinido de cómo deberían ser las cosas al momento del control, es decir es necesario tener una base con la cual contrastar lo que ocurre, o sea haber tenido un plan antes de controlar. Planificación y control deben ir juntos para que ambos sean efectivos, y esto es así para la planificación y el control tanto estratégico como operativo. Con respecto a la importancia del Control Presupuestario, se puede decir que muestra si los responsables están cumpliendo o no con los objetivos especificados, permite el feedback o proceso de retroalimentación, mediante el cual la organización tomará las medidas correctivas para ajustarse a lo planeado y constituye un proceso de aprendizaje para la institución.

Evolución del Control de Gestión

El control de gestión puede entenderse como el proceso por el cual la Gerencia influye en los miembros de la organización para la implantación de las estrategias (Anthony, 1987). Citando a Pérez Campaña (2002), la evolución del control de gestión desde el enfoque tradicional hacia las teorías modernas se destaca por: La transición del Control de Gestión involucrado con las actividades de verificación, presupuestos, análisis de desviaciones, entre otras, todas con carácter retrospectivo, hacia el diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño para que de forma proactiva se adopten las acciones correctivas y de mejora que conduzcan a la organización al cumplimiento exitoso de sus objetivos estratégicos con la eficiencia y eficacia requeridas. El reconocimiento del control de gestión como un proceso y de que los objetivos y las estrategias constituyen las categorías rectoras.

10.3 ANEXO 3: LOS CINCO FUNDAMENTOS DEL HOSHIN KANRI

1- En toda organización se dan tareas que combinan dos elementos: la rutina y la innovación. Es decir, hay tareas rutinarias y repetitivas pero necesarias y las hay disruptivas, innovadoras, que cambian el curso de acción. Ambas tienen un elemento común: se basan en el trabajo en equipo. El Hoshin Kanri integra todas las tareas, rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la organización.

2- El Hoshin Kanri abarca dos dimensiones: dirección estratégica y gestión operativa. Es un método de planificación estratégica y táctica. En definitiva, permite alinear los objetivos generales de la institución, los planes estratégicos a largo plazo y procesos del día a día.

3- Establece un sistema para formular objetivos, planes y metas en cascada para toda la organización, basada en modelos de mejora continua. De forma complementaria, establece indicadores que permitan valorar la consecución de objetivos y la efectividad de los planes. En consecuencia, permite la asignación clara de responsabilidades en relación con las metas y los procesos, como medio de implicación de las personas.

4- Se basa en las revisiones periódicas para asegurar el progreso: semanales, mensuales y anuales.

5- Se concentra en pocos objetivos críticos para el éxito. Los recursos son limitados y no todo puede hacerse. Es un modelo que se desarrolla en 7 pasos: (1) Identificar las claves del negocio; (2) Establecer objetivos cuantificados de negocio; (3) Definir la visión global y las metas; (4) Desarrollar las estrategias para alcanzar las metas; (5) Determinar los planes de acción (tácticas y objetivos) para cada estrategia; (6) Establecer indicadores que midan el rendimiento de cada proceso; y (7) Revisión.

10.4 ANEXO 4: CICLO DE GESTIÓN USANDO EL BALANCED SCORECARD

Un sistema de gestión es un conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas, y monitorear y mejorar la eficacia de ambas. Un esquema de este se muestra en la figura a continuación.

Ciclo de Gestión usando *Balanced Scorecard*



Fuente: Norton y Kaplan. *Dominar el sistema de gestión* (Enero 2008)

Figura 4.1: Ciclo de gestión usando el BSC.

Fase 1: Desarrollar la Estrategia

El ciclo de gestión comienza con la articulación de la estrategia de la empresa. El desarrollo de la estrategia debe considerar: definir misión, visión y valores, realizar análisis estratégico y formular estrategias.

Fase 2: Traducir la Estrategia

Con la estrategia formulada, se necesita traducirla en objetivos e indicadores que pueden ser claramente comunicados a todas las unidades y empleados. Las herramientas analíticas usadas son: (1) Mapas Estratégicos: permiten visualizar la estrategia como una cadena de relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos; y (2) *Balanced ScoreCard*: (o cuadro de mando integral) de indicadores y metas de desempeño para cada objetivo estratégico.

Finalizando esta etapa, se identifican y autorizan recursos para una carpeta (o portafolio) de iniciativas estratégicas que busca ayudar a la consecución de los objetivos de la estrategia. Una iniciativa estratégica es un programa o proyecto discrecional, de duración limitada, diseñado para cerrar la brecha de desempeño. El

equipo ejecutivo autoriza los recursos requeridos por las diversas iniciativas en un presupuesto de gasto estratégico (StraxEx).

Fase 3: Planificar las Operaciones

Con los indicadores, objetivos y carpetas de iniciativas estratégicas, la organización procede a desarrollar un plan operacional que establece las acciones que lograrán los objetivos estratégicos. Esta fase contiene: (a) Mejoras de procesos: la meta es alinear las mejoras de procesos en el corto plazo con las prioridades estratégicas de largo plazo. Se utilizan métodos de procesos de negocios, gestión de calidad total, Six Sigma y programas de reingeniería, entre otros; (b) Plan de ventas: se deben desagregar los objetivos de ventas en cantidad, combinación y naturaleza de las órdenes individuales de venta, cantidad de producción y transacciones esperadas; (c) Plan de capacidad de recursos: se estiman qué recursos (personal, equipamiento, instalaciones, etc.) necesitará la empresa al año siguiente para llevar a cabo sus objetivos estratégicos. Se puede usar el modelo de Costo Basado en Actividades (ABC) o similares; y (d) Presupuestos dinámicos de operaciones y de capital: en base a lo anterior se determinan los presupuestos operacionales (OpEx) y presupuestos de capital (CapEx). En la etapa final del presupuesto, la empresa autoriza el gasto discrecional que no tiene relación inmediata con las ventas y operaciones, tales como, iniciativas de mejoramiento de procesos, publicidad, promociones, investigación y desarrollo, capacitación y mantención, etc.

Fase 4: Monitorear y Aprender

En esta fase, la empresa realiza dos tipos de reuniones para monitorear sus resultados y aprender de ellos: (1) Reuniones de revisión operacional: se evalúa el desempeño de los departamentos operacionales y sus funciones de negocios, y se abordan los problemas que han surgido o que persisten. (2) Reuniones de revisión estratégica: se revisan los indicadores e iniciativas de desempeño del *Balanced ScoreCard*, para evaluar el progreso e identificar las barreras para la ejecución de la estrategia.

En ambos tipos de reuniones, no debería ocuparse tiempo escuchando las presentaciones de los reportes. Los ejecutivos deberían llegar a la reunión ya familiarizados con los datos por discutir, pensando en los temas planteados por las brechas en el desempeño reciente y formulando soluciones a los problemas.

Fase 5: Testear y Adaptar la Estrategia

Cada cierto tiempo los ejecutivos descubrirán que algunos de los supuestos subyacentes en sus estrategias son defectuosos u obsoletos. Cuando ello ocurre, se debe examinar rigurosamente la estrategia y adaptarla, decidiendo si se harán mejoras graduales o una nueva estrategia transformacional. Esta fase requiere como inputs un análisis de la rentabilidad actual de los productos o clientes, análisis estadísticos de los indicadores de desempeño y una reflexión sobre nuevas opciones estratégicas.

Cabe mencionar que el trabajo de título aquí presentado considera sólo las primeras 2 Fases del Ciclo de Gestión usando *Balanced ScoreCard*.

10.5 ANEXO 5: EL BSC PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

En las organizaciones sin fines de lucro deja de ser un objetivo la persecución de una mayor rentabilidad, ya que este concepto deja de tener sentido. Las organizaciones sin fines de lucro no persiguen la ganancia económica. Pese a ello la consideración de la perspectiva financiera debe aún ser considerada para permitir la subsistencia de la institución, por lo tanto, si bien sigue siendo algo a tener en consideración es claro que no se debe esperar que los esfuerzos de los procesos centrales de la organización apunten cumplir los objetivos financieros. Más bien que se espera que los procesos core de la organización apunten a la entrega de valor a su público objetivo. Con esta lógica no se debe esperar encontrar en la parte más alta de los mapas estratégicos para este tipo de organizaciones la persecución de sus objetivos financieros, pues para las organizaciones sin fines de lucro esto constituye sólo un medio con el cual poder financiar su funcionamiento con el objetivo de atender a su público objetivo, y lograr así cumplir con sus objetivos de propósito (visión y misión).

En la Figura 5.1 a continuación, se muestra una posible variación que pueden considerar las organizaciones sin fines de lucro en comparación a empresas del sector privado.

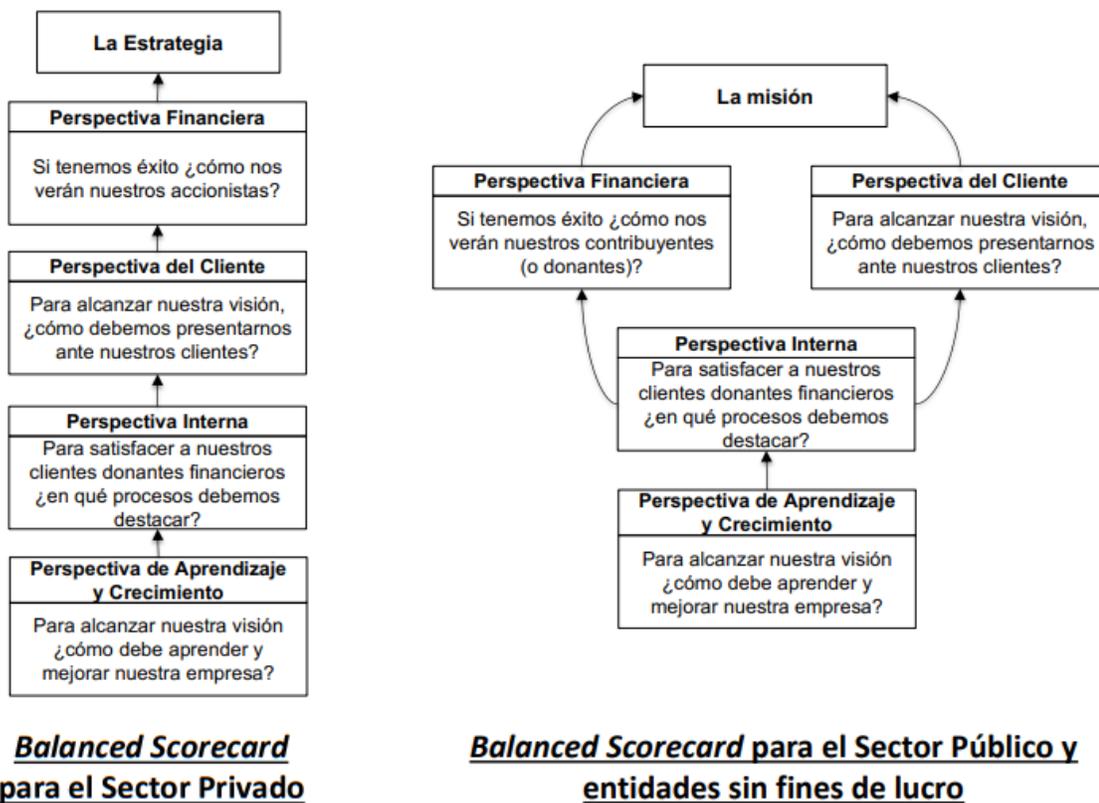


Figura 5.1: Comparación entre mapas estratégicos para organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro. **Fuente:** Curso Tópicos Avanzados en Estrategia en base a Norton y Kaplan. Mapas estratégicos (2004).

El esquema de mapa estratégico, con la forma de relacionar las perspectivas, para organizaciones sin fines de lucro de la figura anterior constituye sólo una de las formas

posibles de reestructuras las relaciones entre las diversas perspectivas planteadas por el BSC de Norton y Kaplan. Otros mapas estratégicos consideran como perspectiva objetivo la perspectiva de los usuarios, siendo la perspectiva financiera constitutiva de objetivos anteriores en las relaciones causales para lograr los objetivos relacionados a los usuarios finales.

Otras consideraciones de mapa estratégico contemplan perspectivas adicionales a las 4 perspectivas tradicionales (de aprendizaje, de procesos internos, de clientes y financiera), como la perspectiva social llamada también en ocasiones la non-market perspective, particularmente para considerar objetivos de sustentabilidad. En ocasiones es una perspectiva que se incorpora adicionalmente, en otras constituye una ampliación de la perspectiva de clientes o usuarios. Ejemplo de ello se pueden observar en el artículo “Sustainability management” de Thomas Bieker, o “Designing an Effective Environmental *Balanced ScoreCard*” de Phil Jones, como se muestran en las imágenes a continuación:

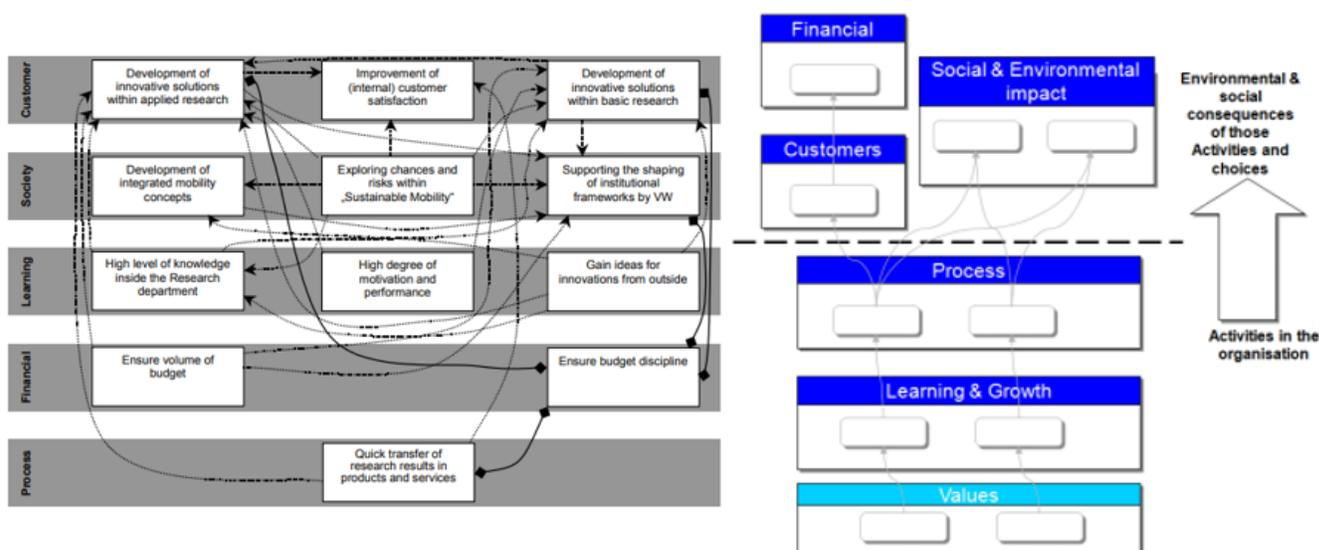


Figura 5.2: (A la izquierda) mapa estratégico de Thomas Bieker que considera la Perspectiva Social; (a la derecha) mapa estratégico de Phil Jones que considera el impacto social y medioambiental.

Dicho esto, se concluye que la modalidad de los mapas estratégicos es flexible, y se pueden considerar perspectivas adicionales para satisfacer las necesidades específicas de la organización.

Adicionalmente, para complementar el entendimiento sobre cómo utilizar el *Balanced ScoreCard* en la gestión, en el Anexo 3 de este informe se detalla cómo utilizar el BSC en el ciclo de gestión.

10.6 ANEXO 6: IMAGEN DE UNA DE LAS HOJAS DEL ARCHIVO EXCEL QUE SIGUE LA METODOLOGÍA HOSHIN KANRI, Y UNA BREVE DESCRIPCIÓN.

 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2019 <i>Modelo Hoshin Kanri (Control de Brújula)</i>		Detalle																										
		Dirección/Staff	Dirección de Administración y Proyectos																									
		Áreas asociadas	TI-ABA-Proyectos-Mantención-CNT																									
Focos Estratégicos Institucionales / Trienio 2018-2020		Fortalezas	Oportunidades	Deb																								
I. Alcanzar estado II. Cuidar al residente III. Cuidar a los colaboradores, voluntarios y alumnos IV. Vincular la FLR con el medio V. Mejorar la Gestión operacional		<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de marca y labor que se realiza, facilitado relación con sus proveedores - Flexibilidad/disposición frente a los cambios y avances tecnológicos - Valores morales e institucionales que guían la acción del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en los B' a los AM mediante políticas públicas, que promuevan reasignación de recursos para cubrir necesidades pendientes - Disponibilidad de tecnología para aumentar la eficiencia de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de información financiera, decisiones y/o gestión - Niveles de Renta bajo promedio - Vacío de Indicadores de Gestión - Comunicación/coordinación so fl 																								
Objetivo de la Dirección	Condición Actual	Condición Meta	Principales Actividades	Plan de Trabajo (2019)												Acciones/Agustes Abril (respecto al plan original)	Resultados parciales Abr											
				PEVA: Planificar				Ejecutar				Verificar						Actuar										
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D													
V.1.a	Optimizar proceso de abastecimiento de productos y servicios, asegurando cantidad, calidad, plazos y forma de entrega requeridos en las mejores condiciones comerciales, sobre la base del procedimiento y manual de compras creado en el ejercicio anterior (2018)	Gestionar el proceso de abastecimiento, conforme a un nivel de servicio acordado, validado por KPIs que permitan definir acciones hacia la mejora continua en todos los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar, dimensionar y gestionar los puntos críticos del proceso de abastecimiento, establecido MNSS acordados entre las partes - Disponibilizar una plataforma computacional única para la gestión de abastecimiento (políticas de recepción, cotización, reclamos sobre proveedores, encuesta de satisfacción y KPIs de gestión) - Evaluar estado de seguridad, layout de almacenamiento y frecuencia de compra - Definir mecanismo de trazabilidad de despachos 	P				E				V				A												
	Las donaciones en especie que contribuirían en abonos presupuestales no se registran en sistema contable en su totalidad.	Incorporar la totalidad de las donaciones en especie, recibidas en los 29 hogares FLR, como registros contables confiables, de manera de generar abonos presupuestales y poder proyectar compras futuras	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de abastecimiento considerando compra y donación - Definir procedimiento y coordinar acciones con donadores de Red de Alimentos y otros donantes de especie - Definir incentivos a los hogares para conseguir donaciones en especie (abonos compartidos entre grupo operacional (50%) y recurso hogar (50%)) - Costabilizar las donaciones en especie registradas por las distintas unidades 	P				E				V				A												
V.1.a	Establecer un mecanismo formal de comunicación y respuesta entre los hogares y sede central.	En la actualidad se existe un mecanismo de comunicación centralizada, para atender las necesidades de los hogares como de otros áreas	Disponer una aplicación "Ticketera" que permita centralizar requerimientos, gestionarlos y asegurar su respuesta conforme a estándares de servicio definidos, a través de una plataforma única que permite realizar consultas y levantar estadísticas del servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar procesos, áreas y conceptos que deben funcionar sobre plataforma - Desarrollar plataforma - Establecer procedimiento formal (OyM) de uso de plataforma (entradas / salidas) - Distribuir, difundir y capacitar este proceder - Revisar los procesos existentes y asociarlos a las partes interesadas 	P				E				V				A											

Breve Descripción: El Hoshin Kanri es un método o sistema de trabajo basado en la cooperación de toda la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo y el plan de gestión a corto plazo. En términos muy simplificados consiste en adquirir compromisos estratégicos para el periodo (año 2019) y dejar registro de estos compromisos con algo similar a una Carta Gantt del proyecto o compromiso que considera aspectos basado en el PDCA de Deming (Plan-Do-Check-Act), pudiendo con ello hacer una planificación detallada de cómo se cumplirá el proyecto o compromiso estratégico, y al mismo tiempo crear una herramienta de control que permite dar seguimiento y verificar si las distintas etapas del proyecto se van cumpliendo o no en las fechas fijadas, para poder tomar acciones correctivas al respecto.

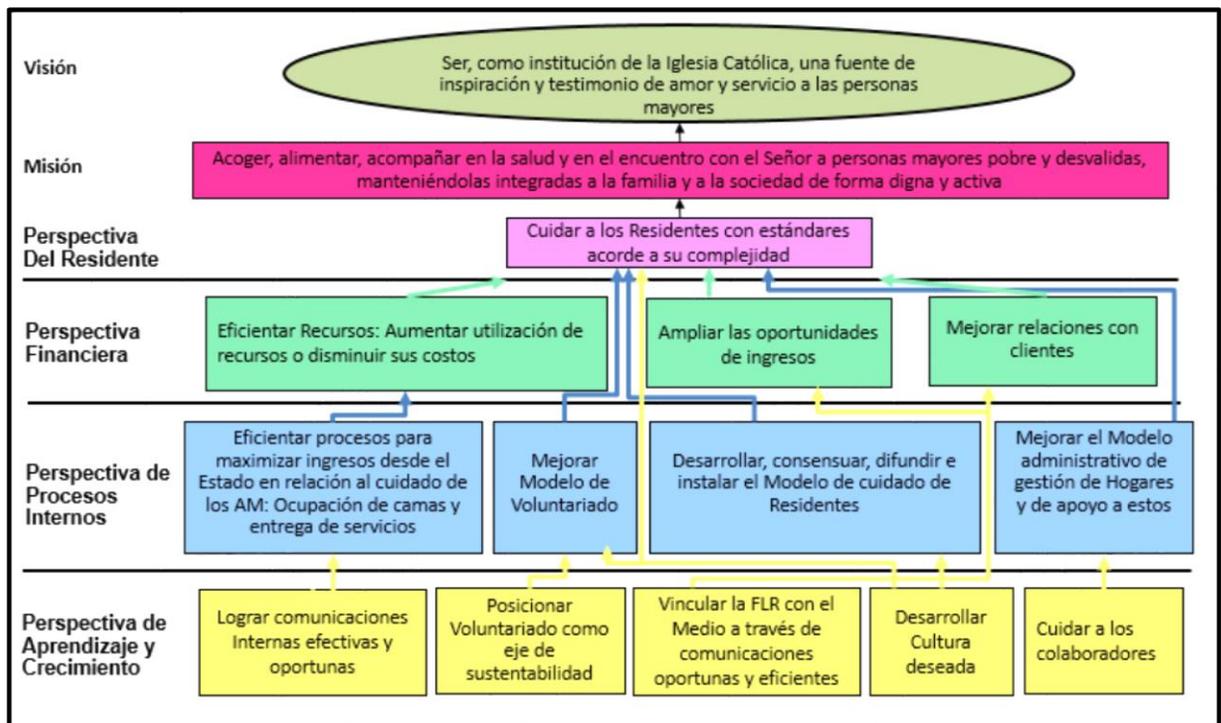
En la imagen se muestra entonces el resultado de la implementación de esta metodología para poder dar seguimiento a los compromisos estratégicos de la Dirección de Administración y Proyectos de la Fundación Las Rosas.

10.7 ANEXO 7: PLAN TRIENAL DE LA FUNDACIÓN LAS ROSAS

Focos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Tácticos
I. Alcanzar Sentido	I.1. Que el residente logre una experiencia de Dios en su estadía y cuidados recibidos en FLR.	I.1.a. Los colaboradores tienen que velar por la salud de todo residente en su dimensión afectiva, psicológica y espiritual. De esta manera apartar la soledad y sentirse amado a través del compartir fraterno; encontrar sentido en esta etapa de la vida; y tener experiencia de perdón y paz que Dios nos entrega a través de la oración y la gracia de los sacramentos.
	I.2. Todos los colaboradores deben encontrar un espacio y oportunidad para su desarrollo personal integral en FLR.	I.2.a. Tomar conciencia que el trabajo dignifica y desarrolla a la persona. I.2.b. El trabajo bien hecho en una persona pobre y desamparada, le da sentido de trascendencia a la persona que lo realiza. I.2.c. Trabajar en FLR le ayuda a construir y desarrollar su Familia en términos de aprender y replicar valores de humanidad y comportamiento.
II. Cuidado del Residente	II.1. Procurar que los cuidados de los residentes sea de acuerdo a estándares según su complejidad.	II.1.a. Desarrollar, consensuar, difundir e instalar el Modelo de Cuidado de Residentes
III. Cuidado de los colaboradores, voluntarios y alumnos	III.1. Cuidar al que cuida	III.1.a. Desarrollar el Modelo de Gestión de Personas
	III.2. Velar porque el desempeño de los colaboradores se desarrolle dentro del marco valórico y normativo de FLR, tanto en el ámbito interno como externo	III.2.a. Desarrollar Modelo de Cultura Deseada
	III.3. Mantener alineado a todos los colaboradores respecto al quehacer de la FLR y darle sentido a su labor.	III.3.a. Comunicaciones Internas efectivas y oportunas
IV. Vinculación con el Medio	IV.1. Mantener una fluida relación con todo grupo de interés con el objeto de colaborar en el desarrollo de normativas y políticas que faciliten el ejercicio de derechos y aplicación de justicia en los adultos mayores.	IV.1.a. Comunicaciones externas oportunas y efectivas
	IV.2. Posicionar al Voluntariado como uno de los ejes de la sustentabilidad de FLR	IV.2.a. Instalación del Modelo de Voluntariado de Gestión IV.2.b. Profundizar en el Modelo de Voluntariado de Personas
V. Gestión Operacional	V.1. Diseño de procesos de apoyo a la gestión de hogares en función de sus necesidades y mejores logros en la atención de los residentes.	V.1.a. Desarrollo e instalación del Modelo Administrativo de Gestión de Hogares. V.1.b. Implementación de nueva estructura administrativa de hogares.
	V.2. Consolidar equilibrio operacional para lograr la sustentabilidad de FLR en el largo plazo.	V.2.a. Control y Seguimiento V.2.b. Potenciar captura de recursos en regiones

Breve Descripción: La imagen muestra los Focos estratégicos de la Fundación, y lo que pretenden ser Objetivos para cumplir dichos focos (estratégicos y tácticos). Como se muestra en los recuadros marcados con amarillos, hay declaraciones que pretenden ser objetivos estratégicos pero que no lo son. Un ejemplo de ello es el “objetivo I.2.b” que dice “El trabajo bien hecho en una persona pobre y desamparada, le da sentido de trascendencia a la persona que lo realiza”, lo cual es más una aseveración que un objetivo o compromiso. Adicionalmente se puede notar que no hay diferencias constitutivas en relevancia o plazos entre “objetivos” estratégicos y tácticos, y que los objetivos tácticos no siempre contribuyen a la realización del objetivo estratégico que pretenden dar cuenta. Un ejemplo de esto es el escueto vínculo que tiene el objetivo táctico “Potenciar captura de recursos en regiones” con el objetivo estratégico “Consolidar equilibrio operacional para lograr la sustentabilidad de FLR en el largo plazo”, sin mencionar la poca claridad de este último.

10.8 ANEXO 8: PRIMER MAPA ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN



10.9 ANEXO 9: IMAGEN DEL PRIMER TABLERO DE CONTROL ASOCIADO AL SEGUNDO MAPA ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN.

								Metas		
	Objetivos estratégicos	Respo	Indicadores	Descripción Indicador	Fórmula Indicador	Medición	Verificación/ Extracción de I	Año 1	Año 2	Año 3
Visión	Ser, como institución de la Iglesia Católica, una fuente de inspiración y testimonio de amor y	BG	IP de Testimonios recibidos de Amor y Servicio a los A.M.	Cantidad de testimonios	$(N^{\circ} \text{ Total de testimonios de amor})$	anual	Reporte de comunicaciones e	6.000	7.000	8.000
	Acoger, alimentar, acompañar en la salud y en el encuentro con el Señor a personas mayores	BG	Encuentro con el Señor Integración con la Familia o Sociedad	Porcentaje del total de I Promedio de IP de conta	$(N^{\circ} \text{ de fallecidos dural})$ $(\text{Sumatoria del } (N^{\circ} \text{ de}))$	mensual	Reporte de "sub-comite de a Reporte de Asistente Operati	50%	55%	60%
Clientes	Cuidar a los residentes con estandares acorde a su complejidad	DGH	Indicador de Calidad I para los Residentes = Cumplimiento Estandar DIA	Porcentaje del tiempo de	$(\text{Número de horas ho})$	mensual	Relejo control con huellero (E)	95%	96%	97%
	Desarrollar, consensuar, difundir e instalar el Modelo de Cuidado de Residentes en la FLR	DGH	Instalación de Modelo de Cuidado	Porcentaje del total de HI	$(N^{\circ} \text{ de Hogares en los})$	anual	Verificación en Terreno por e	3%	28%	52%
Financieros	Aumentar Ingresos	DCE	Ingresos anuales	Cantidad de ingresos tot	$(\text{Sumatoria de ingreso})$	anual	Estado de Resultados de la F	\$22.192.600.000	\$22.192.600.000	\$22.192.600.000
	Efficientar Recursos (Aumentar utilización de recursos o disminuir sus costos)	DAP	Egresos anuales	Cantidad de egresos tota	$(\text{Sumatoria de egresos})$	anual	Estado de Resultados de la F	\$22.177.700.000	\$22.177.700.000	\$22.177.700.000
	Agregar valor al cliente aportante de \$	DCE	Indicador de satisfacción de clientes	Indicador construido en b	$(\text{Porcentaje del total d})$	anual	Encuesta anual de Satisfacci	20%	30%	40%
Procesos Intern	Efficientar procesos para maximizar los ingresos del Estado en relación al cuidado de los AM	DGH	Porcentaje del total de ingresos posibles por servicios a AM por Hogar	Porcentaje del total de in	$(\text{total de ingresos per})$	mensual	Base de Datos de Prestacion	40%	50%	60%
		DGH	Costos directos por entrega de servicios de salud asociados a los salari	Egresos por Hogar por la	$(\text{Suma de los salarios})$	mensual	Mínima de pago de salarios	\$2.000.000.000	\$1.950.000.000	\$1.900.000.000
	Mejorar Modelo de Voluntariado	CNV	Numero de voluntarios	Cantidad total de personas diferentes que aport		mensual	Registro de voluntariado	1200	1400	1600
			Promedio de horas de Voluntariado semanales por hogar	Cantidad promedio horas	$(\text{Promedio de la } (Sum))$	anual	Registro de voluntariado	20	21	22
	Mejorar el Modelo administrativo de gestión de Hogares y de apoyo a estos	DAP	IP de hogares donde se ha instalado la nueva estructura organizacional	Cabidad de hogares (del	$(\text{Suma de la cantidad hc})$	anual	Verificación en Terreno y Nor	15	20	25
	Desarrollar, consensuar, difundir e instalar el Modelo de cuidado de Residentes	DGH	IP de Hogares donde ha sido instalado el modelo de cuidado al residente	Cantidad de Hogares donde se ha instalado el m		anual	Verificación en Terreno	1	5	10
Aprendizaj	Vincular la FLR con el Medio a través de comunicaciones oportunas y efficientes	GCU	IP de Testimonios recibidos de Amor y Servicio a los A.M.	Cantidad de testimonios	$(N^{\circ} \text{ Total de testimon})$	anual	Reporte de comunicaciones e	6000	7000	8000
	Lograr comunicaciones internas efectivas y oportunas	DAP	Porcentaje del total de Comunicaciones direccionadas a Todos los cola	Porcentaje del total de Ci	$(\text{Cantidad de correos})$	semestral	Análisis del correo dirigid a	40%	50%	60%
	Posicionar Voluntariado como eje de sustentabilidad	CNV	Porcentaje del total de empleados de la Fundación que participan en el P	Porcentaje del total de er	$(N^{\circ} \text{ de trabajadores de})$	anual	Terreno	40%	50%	60%
	Desarrollar Cultura deseada	GCU	Porcentaje de los trabajadores que identifican los valores institucionales	Dada una muestra aleato	$(N^{\circ} \text{ de trabajadores q})$	anual	Encuesta Aleatoria	3%	5%	7%
	Cuidar a los colaboradores	DPE	Indicador de satisfacción de CAM	Indicador construido en b	$(\text{Porcentaje del total d})$	trimestral	Encuesta anual de satisfacci	20%	30%	40%

Breve descripción: Imagen del Tablero de Control asociado al segundo mapa estratégico, en el cual se describe: Objetivo (para cada una de las perspectivas), Unidad Responsable, Indicador, Descripción, Fórmula, Periodo de medición, Medio de verificación o extracción, Metas para 3 años.

10.10 ANEXO 10: INDICADORES REPORTADOS MENSUALMENTE AL DIRECTORIO

Ejemplo de indicadores reportados durante el mes de septiembre del año 2018.

Residentes			
HOGARES	M 09/18	M 08/18	M 09/17
-Nº Hogares	29	29	29
-Residentes totales	2.070	2.067	2.057
-Fonasa BCD	99%	99%	98%
- Pensión en trámite	89	71	62
-Fallecidos	27	50	28
-Ingresos Hospitalarios	s/í	s/í	s/í
-Tasa de ocupación	95,8%	95,6%	95,0%
PASTORAL	M 09/18	M 08/18	M 09/17
-Santa Misa	233	237	212
-Hora Santa	130	127	113
-Santo Rosario	720	715	777
-Formación Espiritual			
- Equipo pastoral	230	238	188
- Capellanes	50	58	71
-Santa Unción	42	35	17
SALUD	M 09/18	M 08/18	M 09/17
(Nº At./residentes)			
-Consultas médicas	0,40 *	0,40 *	0,33
-At. Siquiátricas	0,00 *	0,00 *	0,05
-At. Enfermería	1,12 *	1,13 *	0,47
-At. Kinésicas	4,00 *	4,00 *	3,59
Nº At. /hora profes.			
-Consultas médicas	1,51 *	1,51 *	0,97
-At. Siquiátricas	s/í	s/í	1,98
-At. Enfermería	0,82 *	0,82 *	0,39
-At. Kinésicas	3,01 *	3,01 *	2,86
ADMISIÓN	M 09/18	M 08/18	M 09/17
(Nº de Adultos Mayores)			
-A. Mayores Solicitantes	62	46	86
-A. Mayores Evaluados	34	53	54
-A. Mayores Ingresados	34	53	36
Otros Datos			
-Resid c/ingr <= Pens. Mínima	53%	68%	46%
-Tº Espera Pond. Ingr. (días)	113	90	119
-Nº personas Espera	63	67	64
-Nº personas solicitantes	1.046	1.009	1.112
* Valor promedio de tres últimos meses.			
Empleados			
RRHH (Nº Personas)	M 09/18	M 08/18	M 09/17
-Total	1810	1800	1740
- Administración y Proy.	37	38	41
- Desarrollo	99	96	98
- Gerencia General y Satff	21	21	17
- D. Gestión Hogares	36	32	26
- D. Personas	21	21	21
- Hogares	1596	1592	1537
COBERTURA	M 09/18	M 08/18	M 09/17
(Nº Empleados/residentes)			
-Total	68%	68%	66%
- Auxiliares cuidados	42%	42%	40%
- Auxiliares apoyo	19%	19%	18%
- Salud (Enfermería)	7%	7%	7%
EGRESOS (Nº Personas):	M 09/18	M 08/18	M 09/17
-Total	24	27	54
- Administración y Proy.	2	1	3
- Desarrollo	1	3	5
- Gerencia General y Satff	0	1	0
- D. Gestión Hogares	21	21	46
- D. Personas	0	1	0
PREVENCIÓN DE RIESGOS	M 09/18	M 08/18	M 09/17
(%Accidentes Laborales)			
-Siniestralidad (días/pers)	8,9%	4,0%	6,2%
-Accidentalidad (cant/pers)	0,5%	0,5%	0,5%
- Ausentismo (# días)	4.328	4.561	4.347
* Valor promedio de tres últimos meses.			
<p>ESTADO DE DOTACIÓN EN HOGARES</p> <p>Déficit 14%</p> <p>Superávit 21%</p> <p>Igual 65%</p>			

Finanzas

INGRESOS (MM\$)	M 09/18	M 08/18	M 09/17
Total	1794	1828	1417
- Amigos	735	737	691
- Aporte IE	331	306	344
- Salud	362	443	386
- Servicios y Campañas	158	209	188
- Otros	209	132	-191

FLUJO NETO (MM\$)	M 09/18	M 08/18	M 09/17
Total	60	(33)	(358)

OTROS PARAMETROS (\$)	M 09/18	M 08/18	M 09/17
-Costo de Atención / Cap. Residentes	621.270	669.546	608.248
-Financiados por I.E. y Salud	51,6%	51,8%	55,4%
-Gastos Administ./Gastos	15,7%	16,2%	18,5%

COSTO FUNCIONALIDAD	M 09/18	M 08/18	M 09/17
Costo Directo en (\$)			
- Valentes	487.782	415.622	443.266
- Semi Valentes	489.212	482.525	498.228
- No Valentes	739.150	762.009	764.895
N° Residentes			
- Valentes	84	108	101
- Semi Valentes	812	832	803
- No Valentes	1.265	1.222	1.157

COSTOS (MM\$)	M 09/18	M 08/18	M 09/17
Total	1734	1861	1775
- Remuneraciones	1.350	1.372	1.321
- Salud	5	24	26
- Alimentación	68	89	85
- Servicios Básicos	111	162	124
- Aseo	5	7	18
- Otros	194	208	201

COSTO OPERACIONAL/ CAP. RESIDENTE (\$)	M 09/18	M 08/18	M 09/17
Total	621.270	669.546	608.248
- RRHH	470.576	479.812	453.543
- Salud	49.407	51.679	40.017
- Alimentación	28.510	29.428	33.212
- Otros	72.777	108.628	81.476

AMIGOS	M 09/18	M 08/18	M 09/17
-Captación (pers)	838	871	1386
-Inactivación (pers)	1082	1249	1150
-Recuperación (pers)	455	338	175
-Activos vigentes (pers)	107.825	107.681	105.032
-Activos aportantes (pers)	104.299	104.619	102.218
-Morosidad	3,3%	2,8%	2,7%
-Desafiliación	1,0%	1,2%	1,1%
-Aporte promedio (\$)	7.030	7.010	6.712

Operaciones

MANTENIMIENTO	M 09/18	M 08/18	M 09/17
Gasto Promedio			
-Gastos (MM\$)	20,5	27,0	56,5
-Gastos/hogar (M\$)	706	930	1.947

INVERSIONES	M 09/18	M 08/18	M 09/17
N° hogares	3	5	2
Monto (MM\$)	36,2	42,0	14,7

SERVICIOS BASICOS	M 09/18	M 08/18	M 09/17
-Gastos Serv. Básicos (MM\$)	110,8	162,2	124,5
-Gasto/residente (\$)			
- Electricidad	7.984	8.910	7.406
- Agua	7.566	7.012	7.922
- Gas	25.805	43.869	33.449

ANEXO 11: INDICADORES LEVANTADOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO ORDENADOS POR FOCOS.

Foco I: Alcanzar Sentido

Indicador	Detalle o Descripción
Santa Misa	Corresponde a la cantidad de celebraciones de Santa Misa que se realizaron en el Hogar en un mes.
Hora Santa	Corresponde a la cantidad de Adoraciones al Santísimo que se realizaron en el Hogar en un mes.
Santo Rosario	Corresponde a la cantidad de rezos del Santo Rosario que hubo en el Hogar en un mes.
Formación Espiritual	Corresponde a la cantidad de instancias de Formación Espiritual que realizaron miembros del Consejo Pastoral en el Hogar durante un mes.
Servicios Capellán	Corresponde a la cantidad de instancias de Servicio Espiritual que realizó el Capellán del Hogar durante un mes.
Fiestas importantes	Corresponde al número de las celebraciones litúrgicas relevantes para Fundación Las Rosas realizadas en el Hogar durante un año. (Las fiestas indicadas son (11): Miércoles de Ceniza, San José, Vía Crucis (Semana Santa), Fiesta del Resucitado (Pascua), Mes del Sagrado Corazón de Jesús, Visitación, Procesión Virgen del Carmen, Mes de la Ancianidad, Mes de María, Navidad, y Aniversario Monseñor Sergio Correa)
Novenas	Corresponde a la cantidad de novenas celebradas en el Hogar durante un año. Las novenas indicadas son (4): San José, Nuestra Señora del Carmen, San Alberto Hurtado, y Novena al Niños Dios.

Foco II: Cuidado del Residente

Indicador	Detalle o Descripción
UPP	Indicador trimestral que corresponde al promedio de UPP (Úlceras Por Presión) de 3 meses consecutivos. La tasa mensual es la suma de la tasa de UPP generadas externamente y la tasa de UPP generadas internamente durante un mes. Estos últimos se calculan dividiendo la cantidad total de UPP externas o internas del mes, por el total de ocupación del mes.
DAI	Indicador trimestral que corresponde al promedio de DAI (Dermatitis Asociadas a la Incontinencia) de 3 meses consecutivos. A su vez, la tasa mensual se calcula dividiendo la cantidad total de DAI del mes, por el total de ocupación del mes.
Enflaquecidos Severos	La tasa de enflaquecidos severos es un indicador que se calcula una vez cada semestre. Proviene del cociente entre el total de enflaquecidos severos contabilizados en el pesaje de abril/octubre y la ocupación total de abril/octubre.
Caídas	La tasa de caídas se calcula trimestralmente. Corresponde al total de caídas en el hogar del trimestre a evaluar sobre el promedio de ocupación trimestral del hogar.
Incontinencias	La tasa de incontinencia mensual corresponde al cociente entre el total de incontinentes de un hogar en un mes y la ocupación promedio del hogar en el mes.
Contenciones	La tasa de contenciones se calcula trimestralmente. Corresponde al cociente entre el número de contenciones ocurridas en un hogar durante un trimestre y el promedio de ocupación durante el mismo periodo en el hogar.
Eventos Críticos	Corresponde a la suma de todos los eventos críticos que ha habido en un hogar hasta una fecha dada. Los eventos catalogados como críticos son: Lesión con resultado fractura, lesión moderada grave, resultado de muerte, y otros que se califiquen de esta forma.
Eventos Adversos	Corresponde a la suma de todos los eventos adversos que ha habido en un hogar hasta una fecha dada. Un evento se cataloga como adverso cuando se comprueba que no se cumplió alguno de estos protocolos: Prevención y Manejo de Caídas, Contención Física, Manejo y Administración de Medicamentos, Alimentación Asistida, Atención por profesionales, Procedimientos clínicos, y algún otro que lo amerite.
Ocupación sin Bloqueos	Corresponde a la cantidad mensual de residentes en un hogar dividido en la capacidad.
Ocupación con Bloqueos	Corresponde a la cantidad mensual de residentes en un hogar, dividido en la capacidad menos los bloqueos, en un mes.

Foco III: Cuidado de los Colaboradores, voluntarios y alumnos

Indicador	Detalle o Descripción
Rotación	Es el promedio entre empleados finiquitados y empleados contratados, en un mes; sobre el número promedio mensual de empleados del hogar.
Costo Horas Extra	Corresponde al pago total por horas extra realizadas en un mes.
Número Horas Extra	Corresponde al número de horas extra realizadas en un mes.
Número Días de Ausentismo	Corresponde a la cantidad de días durante un mes que los empleados se encuentran fuera del trabajo (con aviso y/o sin aviso) el cual no genera costo para la empresa (permiso sin goce de sueldo).
Dotación autorizada vs Dotación real	Corresponde a una tasa mensual calculada a partir del cociente entre el promedio de la dotación real diaria (igual a real contratados más reemplazos menos dotación autorizada menos ausencias prolongadas) y la dotación autorizada diaria promedio durante un mes.
Monto (\$) días no trabajados en MM\$ (Sueldo Base)	Es el número de días de ausencia multiplicado por el sueldo base diario, medido mensualmente.

Foco IV: Vinculación con el Medio

Indicador	Detalle o Descripción
Participación Hogar	Es el porcentaje de participación del hogar en el voluntariado total de Fundación Las Rosas que se mide mensualmente, calculándose como el cociente entre el número de horas totales de voluntariado en el hogar y el número de horas totales de voluntariado en todos los hogares de Fundación Las Rosas, en un mes.
Horas Efectivas	Se refiere al cociente medido mensualmente entre el total de horas de voluntariado realizadas efectivamente en un hogar y las horas declaradas por el hogar, en un mes. Se suman las horas de las 9 categorías de voluntariado obteniendo un solo indicador.
Calendario de actividades mensual	Mide si el hogar informó o no a Coordinación Nacional de Voluntariado su calendario mensual con todas las actividades fijadas para el mes a través de una tasa de cumplimiento anual.
Voluntariado No Declarado	Mide el porcentaje mensual de voluntarios que registraron su entrada pero no firmaron su carta de compromiso. El indicador se calcula dividiendo el número total de ingresos que no tiene carta de compromiso registrada sobre el total de ingresos (con y sin carta de compromiso ingresada) en un mes.
Carta de compromiso	Medido mensualmente a través del cociente entre la cantidad de cartas de compromiso registradas ante la Coordinación Nacional de Voluntariado, y el número total que debieron haberse registrado, tomando como referencia el número de voluntarios totales en el mes.
Reuniones Padrinos	Indicador semestral. Mide el grado de cumplimiento de la política de reuniones bimensuales con los padrinos, a través del envío de las actas de reunión.
Espíritu Mendicante en Alimentación	Se refiere al % efectivo de donaciones (especies o dinero) en alimentación (lácteos, carnes, frutas, verduras, pan y abarrotes) que el hogar logra captar mensualmente del 30% que es debido, llegando a un acumulado anual.
Espíritu Mendicante en Insumos de Cuidado	Se refiere al % efectivo de donaciones (especies o dinero) en insumos de cuidado (pañales y guantes) que el hogar logra captar mensualmente del 30% que es debido, llegando a un acumulado anual.
Espíritu Mendicante en Servicios Generales	Se refiere al % efectivo de donaciones (especies o dinero) en servicios generales y aseo (desinfectante, detergentes y útiles de aseo) que el hogar logra captar mensualmente del % debido: En detergentes es un 50%, en útiles de aseo un 30%, y en desinfectante un... A fin de cada año se logra un acumulado anual.

Foco V: Gestión operacional

Indicador	Detalle o Descripción
Costo por Residente Directo (indicador macro presupuestal)	Corresponde al cociente mensual entre la suma de gastos del hogar (remuneraciones, servicios básicos, alimentación, mantención, salud, insumos de cuidados, insumos del hogar y servicios generales de aseo) y la capacidad del hogar. El promedio de los meses arroja un acumulado anual.
Consumo Donaciones	Corresponde al cociente mensual entre la suma de la donaciones consumidas en el período y la suma de los gastos del hogar. El promedio de los meses arroja un acumulado anual.
Servicios Básicos	Indicador calculado anualmente que se obtiene del cociente entre el número de meses en el año que el Hogar registra un gasto fuera del rango promedio permitido en Servicios Básicos del hogar (Luz, Agua y Gas), y el total de meses.
Control Presupuestario Egresos	Corresponde a la diferencia mensual entre Presupuesto de Egresos y Real de Egresos.
Control Presupuestario Ingresos	Corresponde a la diferencia mensual entre Presupuesto de Ingresos y Real de Ingresos.

ANEXO 12: PLANIFICACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS

		Planificador de Iniciativas													
		ACTIVIDAD	Costos	PERIODOS POR MES DE 2019											
				E	F	M	A	M	JUN	JUL	A	S	O	N	D
1	Reloj control	\$8.700.000													
2	Supervisión efectiva	\$696.000.000													
3	Recursos de regiones	\$21.600.000													
4	Legados	-													
5	Abastecimiento	\$18.000.000													
6	Percepción de Adherentes	-													
7	Posicionar a la FLR	\$4.800.000													
8	Disponer e implementar un Manual de Cuidados	\$3.200.000													
9	Posibles ingresos FONASA	\$4.800.000													
10	Generar ingresos FONASA	-													
11	Mejorar Dotación	-													
12	Mejorar Voluntariado grupal	\$3.000.000													
13	Mejorar Voluntariado de personas	-													
14	Implementar Voluntariado de gestión	-													
15	Apoyo de gestión de Hogares	-													
16	Estructura administrativa	\$100.000.000													
17	ERP	\$100.000.000													
18	Comunicar al Medio	\$40.000.000													
19	Vincular	-													
20	Ticketera	-													
21	Colaboradores Voluntarios	-													
22	Documento de Cultura Institucional	-													
23	Difusión Cultural	-													
24	Apoyo religioso	\$5.000.000													
25	Reconocimiento	\$5.000.000													
Total		\$1.010.100.000													