



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
FUNDACIÓN HOGAR DE CRISTO**

GASTÓN ANDRÉS ROJAS

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

**PROFESOR GUÍA:
ALDO CAPRILE ROJAS**

Santiago, Diciembre del 2021

Agradecimientos

Agradezco a Karina por su ayuda y apoyo incondicional en los momentos difíciles, por brindarme fuerzas y ánimo para poder llegar a buen término en el desarrollo de este proyecto

Agradezco a mi familia por la preocupación, sus mensajes de ánimos y buenos deseos.

Agradezco a mis compañeros de trabajo por el apoyo que me brindaron en todo este proceso.

Agradezco a los funcionarios del Hogar de Cristo por su buena disposición, quienes se hicieron el tiempo en sus quehaceres para recibirme y ayudarme, aportando con información, conocimiento y experiencia.

Agradezco a los docentes de la facultad, en especial a mi profesor guía Aldo Caprile por sus consejos y disponibilidad para atender mis dudas y orientarme en el desarrollo de este proyecto.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo propone un Sistema de Control de Gestión para la Fundación Hogar de Cristo, organización sin fines de lucro, que atiende a personas en situación de vulnerabilidad y pobreza.

Este proyecto busca entregar una propuesta que permita hacer frente a los desafíos que se presentan en la actualidad, alineando a sus trabajadores en el logro de objetivos comunes, estableciendo mecanismos de medición y control, que permitan a la organización focalizar los esfuerzos para el logro de la estrategia organizacional.

Como primera etapa se realiza un desarrollo de la estrategia, a través de un análisis crítico de las declaraciones estratégicas de la Unidad Estratégica de Negocio. Posteriormente se realiza un análisis estratégico del entorno externo, donde se identifican oportunidades y amenazas, además de un análisis interno para identificar fortalezas y debilidades que permiten hacer frente al entorno en el que se desenvuelve la organización. De este análisis se definen estrategias, las cuales, en conjunto con los atributos relevantes para los segmentos de usuarios, dan paso a una propuesta de valor y los ejes estratégicos para el desarrollo de la estrategia, los cuales corresponden a la orientación al usuario, sostenibilidad y eficiencia operacional.

En la segunda etapa se realiza la planeación de la estrategia donde se propone un mapa estratégico y un cuadro de mando integral los cuales se encuentran alineados con los temas estratégicos señalados anteriormente. Cada uno de los objetivos planteados son asociados a los temas estratégicos y categorizados en las perspectivas definidas en el cuadro de mando integral.

Una vez definidos los objetivos se realiza un alineamiento de la estrategia hacia las unidades relevantes de la organización, a través de un despliegue utilizando tableros de control de las unidades seleccionadas, los cuales constan de objetivos e indicadores para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

Definidas las unidades relevantes y sus desempeños, se establece un esquema de incentivos que pueda dar intensidad, persistencia y dirección a quienes dirigen las áreas involucradas en el cumplimiento de objetivos.

Posteriormente se diseña un modelo de análisis de desempeño para poder realizar un monitoreo y aprendizaje de los indicadores claves.

Finalmente, se presentan las conclusiones donde se explica como el sistema de control propuesto aborda las problemáticas identificadas en la organización, así como también las consideraciones y recomendaciones que se deben tener en cuenta para su implementación.

INDICE

Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Objetivos del proyecto.....	2
1.2	Justificación del proyecto	2
1.3	Metodología.....	3
1.4	Alcances y limitaciones	5
1.5	Organización del documento	6
2	CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN	7
2.1	Descripción de la Organización	7
2.2	Descripción de la UEN.....	9
2.3	Caracterización del Negocio.....	16
2.3.1	Análisis Interno	22
2.4	Composición del Contexto	33
2.4.1	Análisis Externo	40
2.5	Declaraciones Estratégicas.....	49
2.5.1	Análisis y definición Misión de la UEN	49
2.5.2	Análisis y definición Visión de la UEN	51
2.5.3	Definición de Creencias.....	52
3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	55
3.1	Análisis FODA	55
3.2	Análisis de Oportunidades	65
3.3	Análisis de Amenazas.....	72
4	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	79
4.1	Análisis de la curva de valor y atributos clave.....	79
4.2	Selección de atributos clave.....	88
4.3	Declaración de la propuesta de valor	89
4.4	Descripción de la estrategia de la empresa	90
5	MODELO DE NEGOCIO Y SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	94
5.1	Descripción del modelo de negocio	94
5.2	Descripción y análisis del modelo de negocio.....	107
5.3	Análisis de rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio	110
5.4	Sistema de Control de Gestión.....	117
5.4.1	Problemas de la organización relacionados con el Control de Gestión	117
5.4.2	Propuesta de sistema de Control de Gestión.....	122

6	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	124
6.1	Mapa estratégico.....	124
6.2	Temas estratégicos.....	125
6.3	Diccionario de objetivos estratégicos.....	135
6.4	Justificación de la propuesta mapa estratégico.....	139
7	DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN	141
7.1	Cuadro de Mando Integral de la UEN.....	141
7.2	Principales iniciativas estratégicas	148
7.3	Principales hitos de iniciativas estratégicas	151
7.4	Justificación de la propuesta de CMI.....	154
	C.3. Fortalecer una imagen confiable y transversal en temas de inclusión social	156
	PI.2. Contar una comunicación oportuna y efectiva.....	156
	C.3. Fortalecer una imagen confiable y transversal en temas de inclusión social	156
8	DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA Y TABLEROS DE CONTROL.....	158
8.1	Explicación de las funciones de la UEN.....	158
8.2	Flujo de actividades	165
8.3	Selección de las funciones a analizar.....	166
8.4	Definición de los desempeños de las unidades funcionales.....	172
8.4.1	Objetivos Dirección Operación Social	172
8.4.2	Objetivos Dirección Social Nacional.....	176
8.4.3	Participación de iniciativas estratégicas de las Direcciones.....	179
8.5	Diseño del sistema de medición de las unidades.....	180
8.6	Justificación de la propuesta tableros de control	184
9	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS	185
9.1	Descripción de la evaluación de desempeño y esquema de incentivo actual	186
9.2	Crítica al sistema actual de evaluación y compensación del desempeño	191
9.3	Propuesta de evaluación de desempeños e incentivos.....	193
9.3.1	Identificación de los desempeños claves a recompensar	193
9.3.2	Propuesta de esquemas de incentivos	197
9.4	Justificación del esquema de incentivos.....	206
10	ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO	208
10.1	Modelo de análisis del desempeño	208
10.2	Reporte del desempeño	210
10.2.1	KPI Central e Indicadores de estrategia	211
10.2.2	KPI Central e Indicadores Proyecto.....	212
10.2.3	KPI Central e Indicadores Funcionales	213

10.3	Proceso de análisis y revisión del desempeño	215
10.4	Justificación de la propuesta	216
11	CONCLUSIONES	217
11.1	Cumplimiento de los objetivos del proyecto	217
11.2	Justificación.....	219
11.3	Recomendaciones	221
12	BIBLIOGRAFIA.....	223
13	ANEXOS.....	229

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de control de gestión estratégico.....	4
Figura 2: Metodología del proyecto	5
Figura 3: Organigrama del Hogar de Cristo	8
Figura 4: Proporción de registro de personas jurídicas sin fines de lucro 2019	17
Figura 5: Segmento de Beneficiarios atendidos, año 2018	17
Figura 6: Ingresos de Recursos – Acumulado agosto 2019	19
Figura 7: Voluntarios por línea temática – Acumulado Agosto 2019.....	20
Figura 8: Ranking de Fundaciones e Instituciones Públicas.....	22
Figura 9: Cadena de Valor de Hogar de Cristo	26
Figura 10: Número de Organizaciones cada mil habitantes según región de inscripción (%).....	36
Figura 11: Participación de las distintas áreas de la empresa en el enfoque de los aportes sociales y la selección de instituciones beneficiarias.....	57
Figura 12: Percepción de los actores respecto del procedimiento y el sistema de donaciones vigentes	58
Figura 13: Objetivos de Agenda 2030	59
Figura 14: Año de inscripción de las organizaciones (# acumulado de organizaciones)	60
Figura 15: Deuda sector Hogares e Empresas no financieras.....	62
Figura 16: Curva de valor según atributos de donantes	81
Figura 17: Curva de valorización según atributos de donantes	84
Figura 18: Curva de valor según atributos de beneficiarios	86
Figura 19: Curva de valorización según atributos de beneficiarios	88
Figura 20: Descripción modelo de negocio - Beneficiarios	95
Figura 21: Descripción modelo de negocio - Donantes	96
Figura 22: Descripción modelo de negocio - Infraestructura y viabilidad	97
Figura 23: Modelo de Negocio Fundación Hogar de Cristo	98
Figura 24: Impacto Modelo de Negocio - Propuesta A	111
Figura 25: Impacto Modelo de Negocio - Propuesta C.....	113
Figura 26: Impacto Modelo de Negocio - Propuesta D.....	114
Figura 27: Modelo de negocio propuesto para Hogar de Cristo	116
Figura 28: Mapas Estratégicos: El modelo sencillo de creación de valor	125
Figura 29: Relación de coherencia entre el mapa estratégico y el desarrollo de la estrategia.....	127
Figura 30: Mapa estratégico propuesta para Hogar de Cristo	129
Figura 31: Organigrama Hogar de Cristo.....	159
Figura 32: Flujo de procesos para atributo Elaborar y ejecutar programas que contribuyan a la inclusión social.....	166
Figura 33: Flujo de procesos - Relación entre unidades funcionales	167
Figura 34: Dirección Operación Social - Contribución en objetivos estratégicos.....	173
Figura 35: Objetivos Operacionales - Dirección Operación Social.....	176
Figura 36: Dirección Social Nacional - Contribución en objetivos estratégicos	177
Figura 37: Objetivos Operacionales - Dirección Social Nacional	179
Figura 38: Patrones de Modelo de Análisis de Desempeño	208
Figura 39: Propuesta Modelo de Análisis de Desempeño	209
Figura 40: Reporte seguimiento de deserciones.....	210
Figura 41: Reporte Indicadores de Estrategia.....	212
Figura 42: Reporte Indicadores de Proyecto.....	213
Figura 43: Reporte Indicadores Funcionales	214
Figura 44: Sistema de operación según tipo de fundación filantrópica en Chile	232
Figura 45: Tipo de mecanismos utilizados por los ciudadanos para realizar aportes monetarios.....	233
Figura 46: Esquema método construcción de medición de la pobreza	236
Figura 47: Dimensiones de medición de pobreza multidimensional	238

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Organización del proyecto	6
Tabla 2: Programas para personas en situación de calle	10
Tabla 3: Programas de Apoyo y Desarrollo de la autonomía	12
Tabla 4: Programas de Protección Integral y Acompañamiento	15
Tabla 5: Fortalezas y/o Debilidades – Análisis de Recursos	25
Tabla 6: Fortalezas y/o Debilidades – Cadena de Valor.....	33
Tabla 7: Descripción Categoría ICNPO	34
Tabla 8: Porcentaje de inversión social según ICNPO	35
Tabla 9: Resumen del comportamiento y preferencias de los donantes del sector filantrópico en Chile	39
Tabla 10: Oportunidades y/o Amenazas – PESTEL.....	48
Tabla 11: Evaluación de propuesta de misión	50
Tabla 12: Evaluación de propuesta de visión.....	51
Tabla 13: Evaluación de propuesta de visión.....	52
Tabla 14: Evaluación de propuesta de creencias.....	54
Tabla 15: Listado de oportunidades y amenazas identificadas.....	56
Tabla 16: Listado de fortalezas y debilidades identificadas.....	62
Tabla 17: Posicionamiento de oportunidades frente a fortalezas / debilidades	66
Tabla 18: Posicionamiento de la oportunidad “O1” frente a las fortalezas y debilidades	67
Tabla 19: Posicionamiento de la oportunidad “O2” frente a las fortalezas y debilidades	68
Tabla 20: Posicionamiento de la oportunidad “O3” frente a las fortalezas y debilidades	69
Tabla 21: Posicionamiento de la oportunidad “O4” frente a las fortalezas y debilidades	69
Tabla 22: Posicionamiento de la oportunidad “O5” frente a las fortalezas y debilidades	70
Tabla 23: Posicionamiento de la oportunidad “O6” frente a las fortalezas y debilidades	71
Tabla 24: Resumen análisis de Estratégicas según Oportunidades	72
Tabla 25: Posicionamiento de amenazas frente a fortalezas / debilidades	73
Tabla 26: Posicionamiento de la oportunidad “A1” frente a las fortalezas y debilidades	74
Tabla 27: Posicionamiento de la oportunidad “A2” frente a las fortalezas y debilidades	75
Tabla 28: Posicionamiento de la oportunidad “A3” frente a las fortalezas y debilidades	75
Tabla 29: Posicionamiento de la oportunidad “A4” frente a las fortalezas y debilidades	76
Tabla 30: Posicionamiento de la oportunidad “A5” frente a las fortalezas y debilidades	76
Tabla 31: Posicionamiento de la oportunidad “A6” frente a las fortalezas y debilidades	77
Tabla 32: Resumen análisis de Estratégicas según Amenazas	78
Tabla 33: selección de atributos claves	89
Tabla 34: Relación de estratégicas según eje estratégico.....	93
Tabla 35: Socios Hogar de Cristo 2018	100
Tabla 36: Matriz de relación entre modelo de negocio y la propuesta de valor	108
Tabla 37: Problemas de la organización que justifican un SCG	119
Tabla 38: Problemáticas detectadas de control de gestión y herramientas de control de gestión	123
Tabla 39: Diccionario de objetivos de Aprendizaje y Crecimiento.....	135
Tabla 40: Diccionario de objetivos de Procesos Internos	137
Tabla 41: Diccionario de objetivos de Clientes.....	138
Tabla 42: Diccionario de objetivos Financieros	138
Tabla 43: Cuadro de mando integral perspectiva financiera.....	142
Tabla 44: Cuadro de mando integral perspectiva de clientes	143
Tabla 45: Cuadro de mando integral perspectiva de procesos internos	144
Tabla 46: Cuadro de mando integral perspectiva aprendizaje y crecimiento	145
Tabla 47: Iniciativas estratégicas.....	149
Tabla 48: Entregables de iniciativas estratégicas	152
Tabla 49: Resumen relación de estrategias en el CMI	156
Tabla 50: Matriz de contribución a objetivos estratégicos	169
Tabla 51: Objetivos Operacionales de Dirección Operación Social	174

Tabla 52: Objetivos Operacionales de Dirección Social Nacional.....	178
Tabla 53: Participación en Iniciativas Estratégicas.....	180
Tabla 54: Tablero de Control de Dirección Operación Social	181
Tabla 55: Tablero de Control de Dirección Social Nacional.....	182
Tabla 56: Ejemplo del actual esquema de incentivo de una UEN.....	188
Tabla 57: Objetivos Operacionales que asignados por unidades de Dirección Operación Social	194
Tabla 58: Objetivos Operacionales que asignados por unidades de Dirección Social Nacional	195
Tabla 59: Principales competencias personales profesionales.....	196
Tabla 60: Principales competencias cardinales	197
Tabla 61: Ejemplo asignación bono anual por cargo.....	201
Tabla 62: Esquema Incentivos propuesta para la Dirección Operación Social	202
Tabla 63: Esquema Incentivos propuesta para la Dirección Social Nacional	203
Tabla 64: Ejemplo esquema incentivos de resultados de Dirección Operación Social.....	204
Tabla 65: Monto de donaciones de fundaciones en el año 2017	231
Tabla 66: Montos y aportes monetarios por ciudadanos según tramo y grupos socioeconómicos	233
Tabla 67: Monto de donaciones de Empresas en el año 2017	234

1 INTRODUCCIÓN

En Chile existen una serie de organizaciones que buscan ayudar a la sociedad en diferentes temáticas donde el Estado no ha sido capaz de entregar soluciones definitivas a demandas que tiene la ciudadanía. En la última década han surgido una serie de organizaciones sociales conformadas por un conjunto de personas que comparten opiniones, valores, visiones de mundo, intereses e inquietudes, con el fin de planificar estrategias en beneficio de un grupo de personas o comunidad. En Chile el 44% de las organizaciones sociales tienen menos de 10 años, lo cual da señales de crecimiento del sector.

Dentro de este grupo de organizaciones sociales, surgen las organizaciones sin fines de lucro con objetivos sociales, artísticos o que buscan el bienestar comunitario.

Una de las fundaciones con más años de trayectoria en Chile es el Hogar de Cristo, que fue fundada por el Padre Alberto Hurtado en 1944 con el objetivo de brindar pan, techo y abrigo a los más pobres y excluidos. La cual hoy en día se consolida como una de las fundaciones más grandes del País en temáticas relacionadas a la superación de la pobreza.

Este trabajo busca desarrollar un sistema de control de gestión para la fundación Hogar de Cristo, la cual se encuentra inmersa en un entorno altamente competitivo en la búsqueda y captación de recursos para financiarse. Además de enfrentarse a cambios estructurales internos con el objetivo de ser una fundación más eficiente.

Para hacer frente a los cambios y desafíos que hoy enfrenta la fundación, en el presente trabajo se diseña y propone un modelo de control, que permita implementar una estrategia que este alineada con el cumplimiento de sus objetivos.

1.1 Objetivos del proyecto

A continuación, se presentan los objetivos que serán desarrollados en este proyecto:

Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión para la Fundación Hogar de Cristo, que le permita comunicar la estrategia y orientar las acciones hacia el cumplimiento de objetivos.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- Realizar un análisis crítico de las declaraciones estratégicas, misión, visión y valores, proponiendo mejoras o ajustes en caso de ser necesarias.
- Realizar un análisis del entorno en que se desenvuelve la Unidad Estratégica de Negocio, tanto externo como interno, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Generar una propuesta de valor para la UEN, a partir de los atributos más valorados por los segmentos de clientes, de tal manera que permita elaborar una estrategia.
- Definir y presentar los objetivos de la UEN que permitan visualizar claramente la estrategia de la organización, de tal manera de poder definir indicadores que permitan realizar la medición y evaluación de dichos objetivos.
- Realizar un despliegue de la estrategia hacia las unidades funcionales relevantes en la organización, con el fin de alinear los desempeños de quienes trabajan en dichas unidades.
- Proponer un esquema de incentivos para las direcciones que permita alinear los desempeños con los resultados esperados.
- Proponer un modelo de análisis de desempeño seleccionado un indicador relevante para la UEN, de tal manera de poder identificar el efecto de los diferentes procesos en el KPI central definido.

1.2 Justificación del proyecto

Dentro de las problemáticas que se detectan en la organización, los cuales son abordados en el presente proyecto, son:

- a) *Brecha en los objetivos estratégicos (causales)*, donde se requiere establecer objetivos que generen causalidad en el cumplimiento de otros para lograr un alineamiento en los desempeños que permita el desarrollo de la estrategia.
- b) *Indicadores no recopilan toda la información crítica del negocio*, centrados en indicadores relacionados a la utilización de recursos, se observa una carencia de indicadores enfocados en medir la evolución de los beneficiarios, de tal manera de poder evaluar la efectividad de los programas.
- c) *Esquemas de incentivos monetario*, restringido al cumplimiento presupuestario anual para su entrega, con falta de incentivos no monetarios que motiven la satisfacción personal de realizar sus actividades y que no dependan de recompensas externas.
- d) *Dificultad en priorización de indicadores relevantes*, existe una gran cantidad de información disponible, sin embargo, se observa una dificultad en el establecimiento de relaciones o vínculos de causalidad entre los distintos indicadores para la medición de resultados.

En el apartado 5.4, problemas de la organización relacionados con el control de gestión, se profundiza en las problemáticas anteriormente descritas, donde se ejemplifican los problemas o posibles riesgos de comportamiento que se estén o puedan estar generando en la organización.

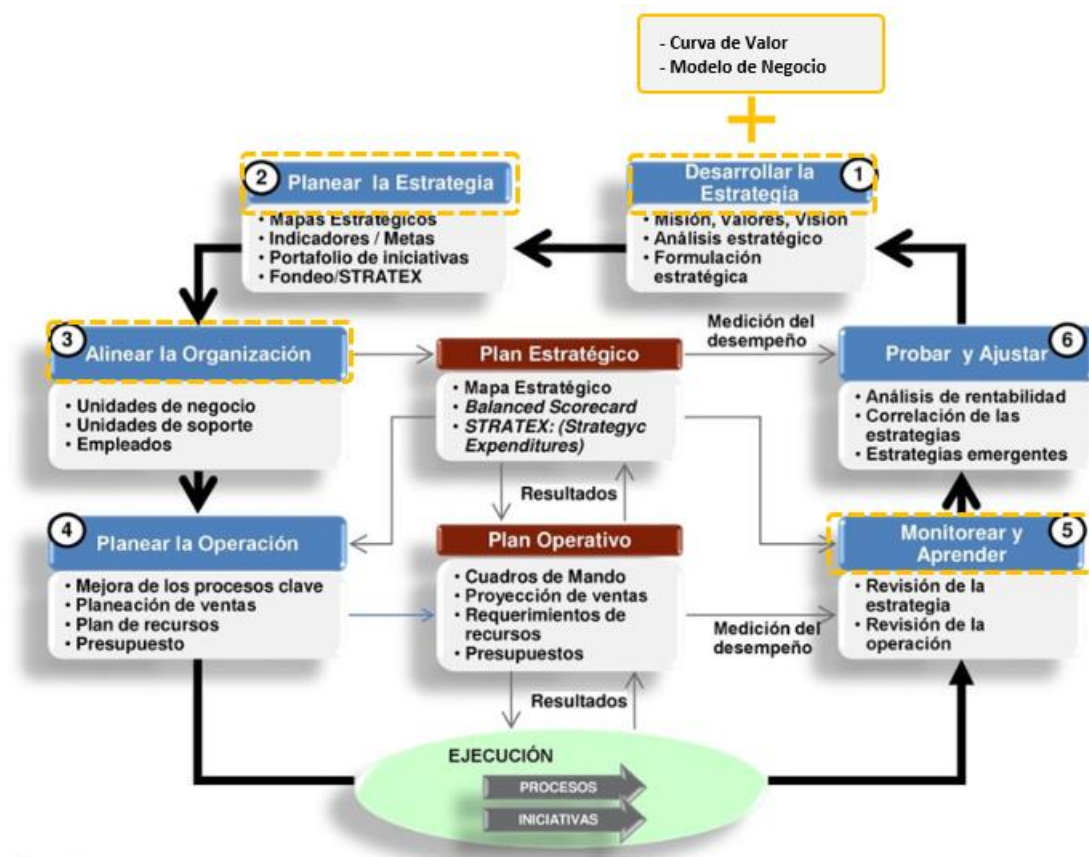
Para abordar estas problemáticas se utilizan herramientas de control de gestión, donde se establecen objetivos estratégicos y sus KPI's para realizar medición y evaluación, se utilizan mapas estratégicos estableciendo causalidad y efecto entre objetivos, despliegues de objetivos hacia unidades de negocios, esquemas de incentivos enfocados en alinear la conducta con recompensas monetarias y no monetarias y finalmente un modelo de análisis de desempeño para la medición de resultados.

1.3 Metodología

La metodología usada para el desarrollo del proyecto se base en el sistema de control de gestión estratégico de circuito cerrado (Kaplan y Norton 2012), el cual consiste en integrar la formulación y planificación de la estrategia definida con la ejecución operacional.

El sistema consiste en seis etapas, los cuales se pueden observar Figura 1 cada una de las etapas del sistema. Para el caso de este trabajo, dado que es un proyecto académico, no se contempla el desarrollo de las etapas de implementación, por lo que se realizan las etapas de: 1) desarrollo de la estrategia, 2) planificación de la estrategia, 3) alineamiento organizacional y 5) monitorear y aprender.

Figura 1: Sistema de control de gestión estratégico



Fuente: Execution Premiun (Kaplan y Norton, 2008)

En la primera etapa, **desarrollar la estrategia**, se realiza una revisión y propuesta de las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores) de la Unidad Estratégica de Negocio seleccionada para el desarrollo de este proyecto. Además, se realiza un análisis estratégico, tanto del entorno externo como interno, y un análisis FODA. Con dichos análisis surgen estrategias para hacer frente al entorno actual. Se incorporan herramientas de control de gestión, tales como curva de valor y modelo de negocio, los cuales no están incluidas en la metodología planteada por Kaplan y Norton, con el objetivo de identificar los atributos clave por los segmentos de clientes que permiten dar origen a la propuesta de valor.

En la segunda etapa, **planear la estratégica**, se definen los objetivos estratégicos, los cuales surgen de los temas estratégicos de la etapa anterior, para la representación gráfica de estos objetivos se utiliza un mapa estratégico. Posteriormente se definen indicadores asociados a cada objetivo en conjunto con iniciativas estratégicas que van en apoyo al cumplimiento de la estrategia.

En la tercera etapa, **alinear la organización**, busca poder alinear las áreas de negocio realizando un despliegue de los objetivos estratégicos a las unidades funcionales. Se definen objetivos e indicadores para las unidades funcionales claves

a través de tableros de control. (para este proyecto se realiza el despliegue a dos unidades de la organización). Además, se diseña y propone un sistema de incentivos para las unidades seleccionadas que sea coherente con los objetivos estratégicos de la organización con el fin de lograr desempeños que vayan en post del cumplimiento de las metas.

La cuarta etapa, **planear la operación**, no es parte del alcance de este proyecto. En esta etapa se realiza la planeación de procesos y recursos para llevar a cabo la ejecución de la estrategia.

En la quinta etapa, **monitorear y aprender**, se utiliza un modelo de análisis de desempeño que, de manera gráfica, contribuya a explicar de manera causal los resultados de los indicadores analizados.

La sexta etapa, **probar y ajustar**, queda fuera de los alcances de proyecto. Dicha etapa sugiera cuestionar los supuestos pasados utilizados para la realización de la estrategia y realizar acciones correctivas en caso de que sean necesarias.

En la Figura 2 se resumen las etapas que serán desarrolladas en el proyecto, donde se puede observar las herramientas de control de gestión que serán utilizadas en cada capítulo.

Figura 2: Metodología del proyecto



Fuente: Elaboración propia, en base al sistema de control de gestión propuesta por Kaplan y Norton

1.4 Alcances y limitaciones

El presente proyecto no involucra la implementación práctica en la organización, este documento se desarrolla con objetivos académicos, donde se plantea el diseño de un sistema de control de gestión para la organización.

Una de las principales limitaciones de este proyecto, es que este fue desarrollado con una mirada de alguien externo a la organización y no como un colaborador interno que puede apreciar los problemas de control de gestión en mayor profundidad en base a la experiencia de estar trabajando en la institución.

El proyecto está basado en información pública, la cual está disponibles en la página web de la institución, donde se encuentran las memorias anuales y las declaraciones de los estados financieros de la organización, además de entrevistas al personal que trabaja en la fundación, quienes también aportaron con información relevante para el desarrollo del proyecto.

1.5 Organización del documento

El siguiente documento está orientado al desarrollo de un sistema de control de gestión, descrito anteriormente en la metodología, las etapas del sistema de control que se desarrolla a lo largo del documento se muestran en la Tabla 1, donde se puede ver la vinculación de los capítulos de este proyecto al sistema de control de gestión planteado por Kaplan y Norton.

Tabla 1: Organización del proyecto

#	Capítulos	Etapas sistema control de gestión
1	Introducción	
2	Contexto empresa, negocio y UEN	Declaraciones estratégicas
3	Análisis estratégico	Análisis estratégico
4	Formulación Estratégica	Formulación de la estrategia
5	Modelo de negocio y sistema de control de gestión	
6	Definición de los objetivos estratégicos	Planeación estratégica
7	Diseño del sistema de medición de desempeño	
8	Despliegue de la estrategia	Despliegue de la estrategia
9	Evaluación de desempeño y esquema de incentivos	
10	Análisis de desempeño	Revisión
11	Conclusiones	

Fuente: Elaboración propia

2 CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN

En este capítulo se define la unidad de negocio en la cual estará enmarcado este proyecto, realizando una descripción general de la organización y el contexto en el que se desenvuelve.

2.1 Descripción de la Organización

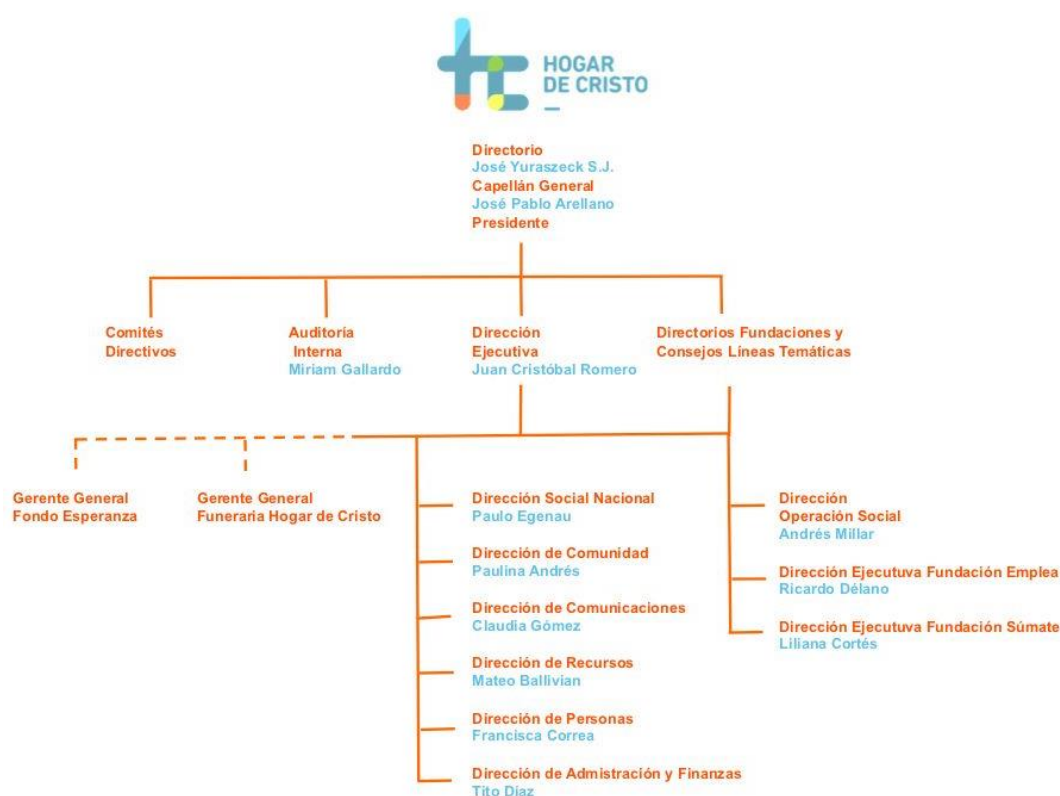
El Hogar de Cristo es una institución de beneficencia pública, la cual fue fundada el 14 de octubre de 1944 por el Padre Alberto Hurtado, quien en el 2005 fue declarado santo por el Papa Benedicto XVI, el objetivo inicial de la fundación era brindar pan, techo y abrigo a los más pobres y excluidos.

Esta institución forma parte de las obras de la Compañía de Jesús en Chile, dicha compañía es una orden religiosa de clérigos regulares de la Iglesia católica fundada en 1534. Su actividad se extiende a los campos educativo, social, intelectual, misionero y de medios de comunicación católicos, además de atender 1.509 parroquias en todo el mundo a fecha de 2016 (Compañía de Jesús, 2020).

Actualmente el Hogar de Cristo atiende a más de 32 mil personas anualmente desde la infancia a adultos mayores a través de 337 programas a lo largo de Chile que cubren problemas de Situación Calle, Adulto Mayor, Educación Inicial, Infancia Vulnerada, Consumo Problemático, Discapacidad Mental, Reinserción Educativa e Inclusión Laboral.

Hasta el año 2018 cada fundación contaba con un directorio, compuesto por diversos participantes dentro de los cuales se encuentra un presidente y un vicepresidente. Los miembros no reciben remuneración por el desempeño en sus cargos y tienen una permanencia de 2 años renovables dos veces por otro período similar.

Figura 3: Organigrama del Hogar de Cristo



Fuente: Sitio web Hogar de Cristo (www.hogardecristo.cl)

El Hogar de Cristo, está focalizado en atender a personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, para realizar la entrega de servicios, clasifica como beneficiarios o usuarios a las personas que atiende. El Hogar de Cristo se focaliza en los siguientes grupos (internamente lo clasifica cómo líneas de acción):

- Personas en Situación Calle
- Adulto Mayor
- Educación Inicial
- Infancia Vulnerada
- Consumo Problemático
- Discapacidad Mental
- Reinserción Educativa
- Inclusión Laboral

Hasta el año 2018, el Hogar de Cristo realizaba la gestión de sus líneas de acción mediante fundaciones internas, las cuales eran: Fundación Súmate, Fundación Paréntesis, Fundación Rostros Nuevos y Fundación Emplea. A partir del año 2019, se toma la decisión de centralizar todas las líneas temáticas para la “Fundación Hogar de Cristo” y surge el concepto de Líneas Temáticas.

Se llaman líneas temáticas, el concepto que hoy engloba las líneas de acción de la Fundación Hogar de Cristo, que hoy reemplazan el concepto de sus fundaciones, las líneas temáticas son:

- Protección Integral y Acompañamiento Terapéutico
- Inclusión Integral para personas en situación de calle
- Apoyo al cuidado y desarrollo de la autonomía
- Trayectorias educativas inclusivas
- Trayectorias laborales inclusivas

A su vez, el Hogar de Cristo dentro de su organización, posee 2 organizaciones que se desempeñan de forma autónoma, las cuales son Fondo Esperanza y Funeraria Hogar de Cristo, estas poseen su propio Directorio y organigrama y se gestionan de manera externa a la Fundación Hogar de Cristo.

2.2 Descripción de la UEN

La unidad estratégica de negocio se define como una parte de la organización cuyos productos o servicios, fuerza de ventas, competidores y clientes son significativamente diferentes del resto de las actividades de la organización.

Resulta de suma importancia que exista claridad respecto a las necesidades de los consumidores o clientes, así como saber cuáles son los competidores de una UEN particular, pues la base de las decisiones estratégicas competitivas consiste en saber cómo satisfacer estas necesidades para lograr algún tipo de ventaja competitiva para la organización.

La UEN es una unidad organizativa con fines puramente estratégicos, puede o no ser una parte estructural independiente dentro de la organización (Martínez y Milla, 2005).

De acuerdo con lo anterior, la selección como unidad estratégica de negocio se acota al Hogar de Cristo”, la cual está acotada a tres temáticas sociales:

- i. Inclusión Integral a personas en situación de calle
- ii. Apoyo al cuidado y desarrollo de la autonomía
- iii. Protección integral y acompañamiento terapéutico

Se dejan fuera de la UEN las temáticas sociales de “trayectorias educativas inclusivas” y “trayectorias laborales inclusivas”, dichas temáticas sociales están a cargo de dos áreas dentro de la Fundación Hogar de Cristo las cuales son “Fundación Suma” y “Fundación Emplea”. Dichas instituciones están enfocadas en brindar servicios a un segmento diferente a los señalados anteriormente, las cuales tienen líneas temáticas, segmentos de beneficiarios (personas que reciben los servicios de la institución) y modelos de captación propios de ingreso diferentes a la

Fundación Hogar de Cristo. Por lo anterior, no fueron consideradas dentro de la UEN en el presente proyecto.

Como se señala en el organigrama de Figura 3, existen otras dos instituciones que pertenecen al holding de la Fundación Hogar de Cristo, “Fondo Esperanza” y “Funeraria Hogar de Cristo”, dichas instituciones también quedan fuera de la UEN definida para este proyecto, ya que funcionan de manera autónoma, generando sus propios ingresos y entregando diferentes servicios.

A continuación, se describen las temáticas sociales que aborda la unidad de negocio Hogar de Cristo:

I. Línea Social: Personas en Situación de Calle

El Hogar de Cristo plantea la integración de servicios para abordar la multicausalidad y multidimensionalidad de la vida en calle, pensando en trayectorias inclusivas que atiendan la singularidad de las personas que viven en esta situación. Los programas están enfocados en personas sin hogar o residencia, de forma temporal o permanente, producto de una situación de crisis individual, familiar o social; que presenten un debilitamiento o ausencia de acceso a redes familiares, institucionales o sociales y que para desarrollar su vida cotidiana requieran del apoyo de organismos públicos o privados.

El 2018, el Hogar de Cristo realizó 106 programas a lo largo del País, atendiendo a 15.620 personas en situación de calle (Hogar de Cristo, 2018).

La Tabla 2 muestra un resumen de los programas que la Fundación Hogar de Cristo realiza para Personas en Situación de Calle.

Tabla 2: Programas para personas en situación de calle

Temática Social	Línea Temática	Programas
Inclusión Integral a PSC	Personas Situación de Calle	Hospederías Centros Ambulatorios Casa de Acogida Centro de Encuentro Acogida

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las necesidades de las personas en situación de calle y las características que estas presentan, la Fundación Hogar de Cristo se detallan los siguientes programas:

Hospederías: Programas que entregan servicios transitorios de hospedaje, alimentación, apoyo y acompañamiento básico para las personas de situación de calle que lo requieran. Al mismo tiempo se configuran como lugares de encuentro entre personas en situación de calle y voluntarios, donde además es posible articular con los servicios más especializados y de acompañamiento psicosocial.

Casa de acogida: Programas residenciales que buscan favorecer la inclusión social de las personas mayores de 50 años en situación de calle. Este dispositivo combina servicios permanentes y transitorios de cuidado, acompañamiento y satisfacción de necesidades básicas. Integrando además servicios especializados y acompañamiento psicosocial.

Centro de encuentro: Programa ambulatorio que entrega servicios diurnos de atención básica, acompañamiento, servicios de salud, actividades recreativas y talleres. Se conforma también como espacio que permite la derivación a otros servicios más especializados.

Acogida: Programa ambulatorio que entrega acompañamiento psicosocial, en base la construcción conjunta de planes de trabajos orientados al logro de trayectorias inclusiva, integrando una serie de servicios especializados y revinculando redes sociales formales e informales.

II. Línea Social: Apoyo al cuidado y desarrollo de la autonomía

Existen poblaciones que, debido a sus dificultades de salud, envejecimiento y diferentes problemas asociados a la pobreza y a la exclusión social, presentan mayores necesidades de apoyo y cuidado para poder vivir una vida digna. En este sentido, las personas que viven en situación de dependencia y discapacidad se encuentran en una situación de vulnerabilidad tal que requieren una mayor consideración de sus diferencias y necesidades por parte de la sociedad. La inclusión social para estos grupos requiere, por un lado, la conformación de una serie de servicios, redes y soportes sociales que proporcionen cuidados según diferentes niveles de complejidad y dependencia. Por otro lado, se requiere apoyar su funcionamiento cotidiano, de tal modo que las personas puedan estimular sus capacidades inherentes y desarrollar su autonomía.

Dentro de este grupo el Hogar de Cristo se enfoca en prestar atención a 2 grupos, bajo las líneas temáticas de “discapacidad mental” y “adulto mayor”, cada una de estas líneas temáticas posee programas especializados de acuerdo con el grupo beneficiario de acuerdo con sus necesidades. En la Tabla 3 se muestra un resumen de los programas entregados por la Fundación Hogar de Cristo según su línea temática.

Tabla 3: Programas de Apoyo y Desarrollo de la autonomía

Temática Social	Línea Temática	Programas
Apoyo al cuidado y desarrollo de la autonomía	Discapacidad Mental	Centro diurno Programa de salud mental Programa de apoyo familiar Programa de vida independiente Centro de larga estadia Hogar protegido Residencia protegida
	Adulto Mayor	Centro de Encuentro Especializado Atención Domiciliaria Especializada Residencia para Adultos Mayores

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe las líneas temáticas, beneficiarios (usuarios) los cuales reciben los servicios y sus respectivos programas.

i. Línea Temática: Adulto Mayor

Esta línea temática fomenta el desarrollo y mantención de las funcionalidades de los adultos mayores, favoreciendo las capacidades individuales, familiares y comunitarias, de tal forma de asegurar los soportes necesarios para la autonomía, y desde esa base, mejorar nivel de inclusión social y calidad de vida. La oferta de programas para adultos mayores está dirigida a adultos mayores que se encuentren en situación de pobreza y exclusión, y que además presenten al menos algún nivel de dependencia.

El 2018, el Hogar de Cristo realizó 75 programas a lo largo del País, atendiendo a 3.596 adultos mayores en situación de vulnerabilidad (Hogar de Cristo, 2018).

Según nivel de complejidad y dependencia, la oferta de servicios para adultos mayores está compuesta por tres tipos de programas:

Centro de Encuentro Especializado: Son programas ambulatorios destinados a adultos mayores en situación de pobreza y exclusión social, que tengan un nivel de dependencia leve. Tiene como objetivo lograr que las personas mayores mejoren sus niveles de inclusión social, manteniendo y mejorando sus funcionalidades para desarrollar tareas cotidianas. Con un fuerte trabajo en la participación comunitaria y vinculación social.

Programa de Atención Domiciliaria Especializada: Programas dirigidos a personas mayores en situación de pobreza y exclusión social, que presentan niveles de dependencia moderada y grave, cuando cuentan con soportes familiares. Este programa se trabaja en el mismo domicilio de los adultos mayores, entregando acompañamiento y apoyo para la mantención de condiciones de cuidado,

vinculación a redes sociales y de salud, como además fortalecimiento de competencias de cuidado y autocuidado.

Residencia para Adultos Mayores: Programa residencial orientado a personas mayores en situación de pobreza, con alto nivel de dependencia y sin red de apoyo. Las residencias entregan servicios de cuidados diarios, tanto en la satisfacción de necesidades diarias como de salud. Realiza también actividades para fortalecer la autonomía, la relación con la familia y la comunidad.

ii. Línea Temática: Discapacidad Mental

Esta línea temática busca favorecer la inclusión social de personas adultas en situación de pobreza y exclusión social con discapacidad mental (psíquica y/o intelectual), que requieren apoyo social para favorecer el ejercicio de sus derechos y ampliando sus oportunidades. La inclusión social para las personas con discapacidad mental implica reconocer el valor que hay en cada diferencia, considerando las necesidades específicas que requieren acompañamiento y apoyo, para estar en condiciones de igualdad y ejercer sus derechos.

El 2018, el Hogar de Cristo realizó 53 programas a lo largo del País, atendiendo a 1.707 personas vulnerables con discapacidad mental (Hogar de Cristo, 2018).

La oferta social a través de sus diversos programas ambulatorios, domiciliarios y residenciales tiene como principales objetivos la mantención y desarrollo de capacidades, la vinculación a redes sociales y servicios, para lograr la mayor autonomía posible bajo un enfoque de derechos. Los programas ofrecidos por la Fundación Hogar de Cristo para personas con discapacidad mental son:

Centro diurno: Programa ambulatorio destinados a personas que viven en situación de pobreza, exclusión social y discapacidad mental. Ofrece servicios especializados orientados a desarrollar la autonomía, mejorar sus condiciones de vida y mantenerse a las personas en su entorno familiar y comunitario. Se realizan actividades para mantención de la salud física y mental, desarrollo de habilidades personales y sociales.

Programa de salud mental: Servicio ambulatorio dirigido a personas con discapacidad mental y que se encuentren en situación de calle. Entrega servicios especializados orientados a la estabilización en salud mental y física, para mantener las funcionalidades necesarias para promover la inclusión familiar, social y laboral.

Programa de apoyo familiar: Programa domiciliario dirigido a familias o cuidadores de personas con discapacidad que viven en situación de pobreza y exclusión social. Entrega apoyo material y social para el soporte, como también orientaciones para mejorar capacidades de cuidado. Vinculando además a la familia a la red comunitaria, de protección social y de salud.

Programa de vida independiente: Programa domiciliario dirigido a personas que viven en situación de pobreza, exclusión social y discapacidad mental, pero que viven de forma independiente. Se entrega acompañamiento y supervisión parcial para la mantención de la autonomía. Se vincula además a la red comunitaria, de protección social y de salud.

Centro de larga estadía: Programa residencial dirigido a personas que viven en situación de pobreza, exclusión social y discapacidad mental, pero que presentan un alto nivel de dependencia. Se ofrecen servicios de cuidado diario, donde se integran además servicios especializados de cuidados de salud, terapia ocupacional y rehabilitación kinesiológica.

Hogar protegido: Programa residencial dirigido a personas que viven en situación de pobreza, exclusión social y discapacidad mental, pero que presentan niveles de dependencia leve o moderada, requiriendo un nivel intermedio de supervisión y cuidado.

Residencia protegida: Programa residencial dirigido a personas que viven en situación de pobreza, exclusión social y discapacidad mental, pero que presentan niveles de dependencia severa, con necesidad de supervisión y cuidado permanente. Se entregan servicios especializados de salud física y mental. Se vincula además a la red comunitaria, de protección social y de salud.

III. Línea Social: Protección Integral y Acompañamiento Terapéutico

Para que los procesos de transformaciones sociales y personales logren proyectarse en trayectorias inclusivas, también se requiere realizar procesos reparatorios sobre los daños producidos por las vivencias cotidianas de experiencias adversas y traumáticas. Para esto se hacen necesario el apoyo terapéutico, como práctica de reparación y acompañamiento psicosocial.

Mediante la oferta de programas terapéuticos, se pretende dignificar y valorar la autonomía de las personas, reconociendo sus derechos, capacidades e intereses para iniciar procesos de cambios donde el mismo sujeto es protagonista.

Dentro de este grupo la Fundación Hogar de Cristo se enfoca en prestar atención a dos grupos, bajo las líneas temáticas de “Infanto adolescente” y “consumo problemático de drogas”, cada una de estas líneas temáticas posee programas especializados de acuerdo con el grupo beneficiario de acuerdo con sus necesidades. En la Tabla 4 se muestra un resumen de los programas entregados por la Fundación Hogar de Cristo según su línea temática.

Tabla 4: Programas de Protección Integral y Acompañamiento

Temática Social	Línea Temática	Programas
Protección Integral y Acompañamiento Terapéutico	Infanto Adolescente	Programas ambulatorios Programas residenciales
	Consumo Problemático de Drogas	Programas terapéuticos ambulatorios Programas terapéuticos residenciales

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen los principales programas y enfoques que se desarrollan para cada línea de acción:

i. Línea Temática: Infanto adolescente

Hogar de Cristo cuenta con 8 residencias de protección a lo largo del país, que buscan restablecer el derecho a vivir en un contexto familiar a niños y jóvenes vulnerados gravemente en sus derechos y que ingresan a residencias de protección están dentro de los grupos más excluidos de la sociedad. Se busca implementar planes progresivos de incorporación de estándares de calidad orientadas a los casos más extremos y complejos de vulneración de derechos, con estadías que duren el menor tiempo posible y se constituyan como intervenciones transitorias.

El 2018, el Hogar de Cristo realizó 8 programas a lo largo del País, atendiendo a 275 niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad (Hogar de Cristo, 2018). Los programas bajo esta línea de temática busca:

Programas especializados para niños, niñas y adolescentes: Programas ambulatorios y residenciales dirigidos a niños, niñas y adolescentes que presentan consumo problemático de alcohol y/o drogas, y que al mismo tiempo se encuentren en situación de exclusión social extrema, tales como: niños y jóvenes vulnerados en sus derechos, en situación de calle o infractores de ley. Tienen como objetivo mejorar los niveles de inclusión social, promoviendo y protegiendo el ejercicio de sus derechos, el desarrollo de factores protectores y de sus capacidades.

ii. Línea Temática: Consumo problemático de drogas

Esta línea temática está enfocada en entregar programas para personas en situación de pobreza que presentan consumo problemático de alcohol y otras drogas. Entendiendo las problemáticas asociadas a las drogas desde el enfoque de reducción de daños, se considera el consumo en esta población como una respuesta adaptativa a las continuas experiencias de carencias y exclusión social.

El 2018, el Hogar de Cristo realizó 21 programas a lo largo del País, atendiendo a 1.180 personas con problemas de consumo de drogas (Hogar de Cristo, 2018). A continuación, se describen los principales programas y enfoques que se desarrollan para esta línea temática:

Programas terapéuticos ambulatorios: Programas orientados a jóvenes y adultos que viven en situación de pobreza y consumo problemático de alcohol y/o drogas. Con el objetivo de mejorar los niveles de inclusión social y reducir los daños asociados al consumo, se realiza acompañamiento terapéutico, facilitando además la inclusión en espacios familiares, educacionales, de salud, laborales y comunitario.

Programas terapéuticos residenciales: Programas orientados a jóvenes y adultos que viven en situación de pobreza, con consumo problemático de alcohol y/o drogas asociadas a un alto compromiso psicosocial. Junto con la entrega de servicios residenciales, se realiza acompañamiento terapéutico enfocado a mejorar las condiciones psicosociales más dañadas. Se integran además servicios de inclusión social en ámbitos familiares, educacionales, de salud, laborales y comunitario.

2.3 Caracterización del Negocio

En este apartado, se presenta la contextualización del negocio, cuáles son sus características generales, situación actual y maneras de financiamiento. Posteriormente, se realiza un análisis interno de la UE, mediante las herramientas de Análisis de Recursos y Cadena de Valor.

El Hogar de Cristo es una institución de beneficencia reconocida en Chile como una organización sin fines de lucro (OSFL), la cual está registrada como tal en el Sistema de Impuestos Internos de Chile.

De acuerdo con el Sistema de Impuestos Internos (SII) de Chile, las OSFL son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es que, a diferencia de las empresas, las utilidades que generan no son repartidas entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social. En consecuencia, los ingresos que obtienen y que solo estén constituidos por cuotas sociales que aportan sus asociados, para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, no constituyen renta para los efectos tributarios u otro ingreso que la ley determine como no constitutivo de renta tributable.

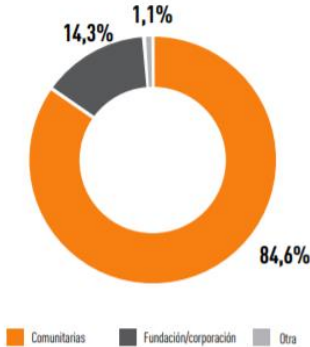
Visto desde la perspectiva social, estas organizaciones son importantes dentro de nuestra sociedad, debido a que estas entidades se ocupan de satisfacer o complementar necesidades sociales que el Estado no alcanza a suplir, en sectores como la educación, vivienda, atención de los ciudadanos en situación de pobreza o de abandono, atenuar el impacto medioambiental de grandes obras de infraestructura, etc.

El Hogar de Cristo es una Fundación, el cual es un tipo de forma jurídica de OSFL (Organización sin fines de lucro), la cual tiene fundadores que le otorgan un patrimonio determinado para cumplir un determinado fin, objeto social también determinado por sus fundadores.

Según datos del Registro de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro, al año 2019 en Chile existen más 278.569 organizaciones. De estas, 165.247 han realizado

movimientos de directorio en los últimos cinco años (CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS UC, 2019). Como se presenta en la Figura 4, el 84,6% de ellas corresponden a organizaciones comunitarias, entre ellas juntas de vecinos, clubes deportivos, clubes de adulto mayor y agrupaciones culturales. Por su parte, un 14,3% corresponden a fundaciones y asociaciones.

Figura 4: Proporción de registro de personas jurídicas sin fines de lucro 2019



Fuente: Centro de Políticas Públicas US, 2019 (N= 165.247)
(CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS UC, 2019)

a) Segmento de Clientes

El Hogar de Cristo está enfocado en la atención de personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, dichas personas son categorizadas como beneficiarios ya que son ellos quienes reciben las prestaciones que entrega el Hogar de Cristo a través de sus programas. Como se indica en la descripción de la UEN, el segmento de beneficiarios a los que está enfocado en: Personas en situación de calle, adulto mayor, infante adolescente, discapacidad mental y consumo problemático de alcohol y drogas. En la Figura 5 se muestra los beneficiarios atendidos y programas realizados por líneas temáticas en el año 2018.

Figura 5: Segmento de Beneficiarios atendidos, año 2018



Fuente: Hogar de Cristo – memoria anual 2018

Existe otro segmento de clientes, los cuales son clasificados como “donantes”, los cuales corresponden a personas naturales, empresas u otras organizaciones sin fines de lucro. Los cuales mediante aportes voluntarios de recursos logran el financiamiento de la organización. Dicho segmento es considerado como un segmento de clientes, los cuales, pese a no recibir las prestaciones de forma directa, están interesados en el correcto uso de los recursos aportados y el impacto de las prestaciones entregadas en sus beneficiarios.

El hogar de Cristo mantiene una cartera de socios que fluctúa alrededor de las 350.000 personas. En el año 2018, la cartera de socios fue de 363.817 socios a lo largo de todo Chile (Hogar de Cristo, 2018).

b) Financiamiento

El Hogar de Cristo se financia fundamentalmente a través de dos vías: la iniciativa pública y la privada. En el caso de los fondos públicos, se conceden mediante subvenciones de las distintas administraciones (local, regional, estatal o internacional), en el 2018 el 38,8% de ingresos del Hogar de Cristo son proveniente del Estado.

Referente a la financiación privada estos corresponden a aportes provenientes de personas individuales y empresas a través de donaciones puntuales, recurrentes o bien dejando su herencia o legado (alcanzo un 46,8% el año 2018) (Hogar de Cristo, 2018). Los mecanismos utilizados para captación de estas donaciones principalmente son a través pago de tarjeta de crédito, transferencia electrónica y captación puerta a puerta¹.

Los ingresos principalmente corresponden a través de membresías, las cuales se categoriza por:

- **Socios Automáticos:** Personas individuales que mensualmente realizan un aporte, previamente acordado con la institución, mediante cobro automático a tarjeta de crédito.
- **Socios Domiciliarios:** Personas individuales que mensualmente realizan un aporte, previamente acordado con la institución, mediante transferencia electrónica o captación puerta a puerta.
- **Socios Empresas:** Empresas que mensualmente realizan un aporte, previamente acordado con la institución, mediante transferencia.
- **Socios Trabajadores Empresas:** Aportes de personas mediante descuento de planilla de honorarios.

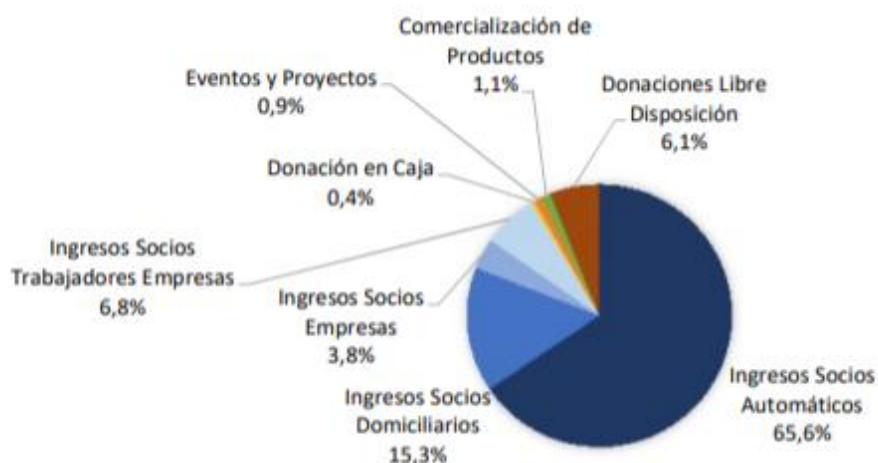
¹ Captación que realiza una persona en representación de la institución, mediante visitas a las casas de los donantes.

En menor medida, existen otros métodos de captación de ingresos, los cuales corresponden a:

- **Donación en caja:** Donación de vueltos con empresas de retail mediante convenios.
- **Comercialización de Productos:** Ingreso por ventas de artículos religiosos
- **Eventos y Proyectos:** Ingreso por eventos o proyectos puntuales
- **Donaciones Libre Disposición:** Ingreso de particulares que se realizan de forma puntual, no se espera que vuelva a ocurrir.

La Figura 6 muestra la proporción de ingresos según medio de captación, que tuvo el Hogar de Cristo acumulada desde enero 2019 a agosto del mismo año.

Figura 6: Ingresos de Recursos – Acumulado agosto 2019



Fuente: Hogar de Cristo - Informe de Gestión agosto 2019

c) Voluntariado

Además de las vías de financiación, el Hogar de Cristo recibe otras ayudas como la del capital humano, donde el voluntariado es fundamental para sacar adelante muchas tareas que se desarrollan en la organización, además de cumplir con el papel de sensibilizar sobre la tarea que desarrolla la fundación y la de resaltar la importancia de la participación ciudadana en el cambio social deseado.

La persona voluntaria es aquella que además de sus propias obligaciones personales, de modo continuo, desinteresado y responsable, dedica parte de su tiempo a actividades, no en favor si mismo ni de los asociados sino a favor de los demás y de intereses colectivos, según un proyecto que no se agota en la intervención misma, sino que tiende a erradicar o modificar las causas que lo provocan (Tavazza, 1995).

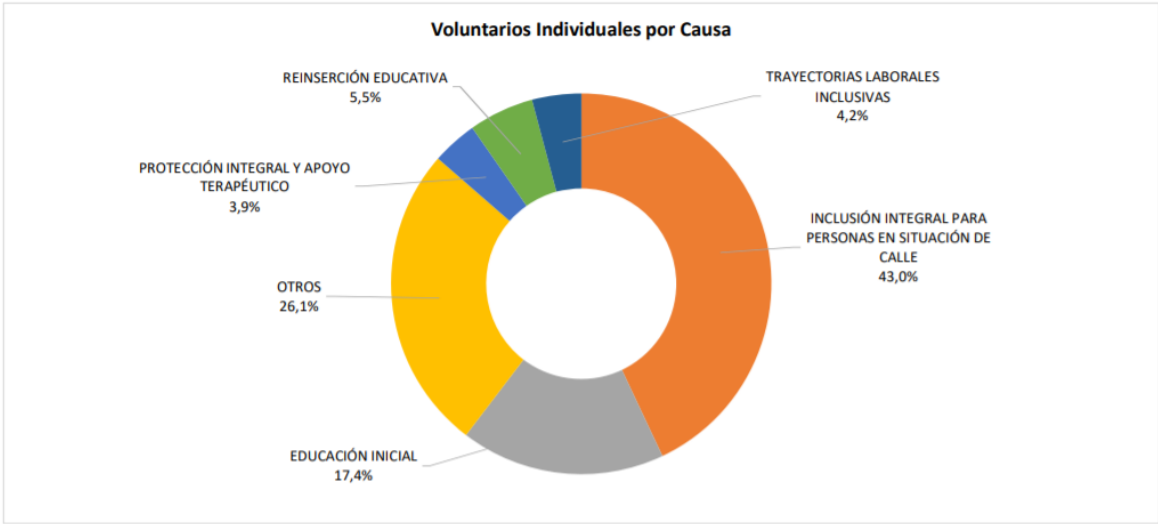
La acción voluntaria es el conjunto de tareas que se asumen libremente sin ánimo de lucro y sin compensación económica, con un propósito socialmente útil. Es la actividad realizada por los voluntarios para contribuir:

- Al bienestar de la comunidad.
- A mejorar la calidad de vida de los demás.
- A erradicar o modificar las causas que producen necesidad y exclusión.
- A transformar la realidad social que provoca esa exclusión.

La persona voluntaria y su acción constituyen una aportación cualificada a la acción social, ya que buscan promover la participación, animar a la cooperación y a la solidaridad de la sociedad y de la comunidad, en la que se desarrolla y proporcionar los recursos necesarios para solucionar los problemas de la comunidad de forma no burocrática.

La Figura 7 muestra la participación de voluntarios según línea temática de la fundación de enero 2019 a agosto del mismo año, donde destaca la participación de voluntarios para la línea temática de personas en situación de calle, a cuál corresponde a un 43% del total del voluntariado del Hogar de Cristo.

Figura 7: Voluntarios por línea temática – Acumulado Agosto 2019



Fuente: Hogar de Cristo - Informe de Gestión Agosto 2019

d) Competidores

La Sociedad Civil es un concepto amplio que engloba las OSFL, la cual hace referencia a todas aquellas entidades privadas, autónomas y sin fines de lucro, las cuales se reúnen en torno al interés público abordando temas de alta relevancia social, que cuentan con una orgánica, estatutos y una misión definida. Ejemplo: Fundaciones y corporaciones, Bomberos de Chile, juntas de vecinos, centros de madres, clubes deportivos, centros culturales, organizaciones que defienden derechos o causas específicas, y agrupaciones de voluntarios; todas ellas, y muchas otras, forman parte de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en Chile.





De acuerdo al Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins (Salomon y Anheier, 1997) considera que toda Organización de la Sociedad Civil debe cumplir cinco características fundamentales, las cuales son:

- Ser una Organización: poseer una estructura interna, estabilidad en sus objetivos y un documento de constitución, independiente del estatus jurídico.
- Ser Autónomas: controlar sus propias actividades y contar con procedimientos propios de gobierno.
- No distribuir utilidades entre sus miembros: si es que se acumulan excedentes, estos deben ser reinvertidos en la misma organización.
- Ser voluntaria: sus miembros y los aportes que estos hacen en tiempo y dinero no son obligatorios.
- Ser privada: su existencia es independiente a la del Estado; no puede ser una unidad instrumental de este, aunque sí puede recibir recursos públicos para su financiamiento.

El Hogar de Cristo, esta conceptualizada como una organización de sociedad civil, también denominada como perteneciente al tercer sector, las cuales corresponden a las organizaciones ubicadas entre el sector gubernamental y el sector privado lucrativo, entendiendo que son organizaciones que trabajan para fines públicos, son autónomas y actúan sin fines de lucro.

En Chile las organizaciones más relevantes con las que el Hogar de Cristo compete en la captación de recursos son la Teletón, Desafío, Techo y Fundación las Rosas. La mayoría de las fundaciones se especializan en problemáticas puntuales, por el ejemplo Fundación las Rosas se especializa en la atención de Adulto Mayor o Teletón en atención a personas con discapacidad. La Figura 8 muestra el ranking de marcas ciudadanas en Chile (agosto 2018), donde el Hogar de Cristo se encuentra en cuarto lugar dentro de la categoría de Fundaciones e Instituciones Públicas, además de estar en la posición número 16 de marcas relevantes a nivel nacional.

Figura 8: Ranking de Fundaciones e Instituciones Públicas

Ranking 2018		Ranking 2017
3	 Teletón	3
6	 Desafío	-
8	 TECHO	5
12		-
16	 Hogar de Cristo	8
18	 PDI	-
25	 Las Rosas	-
52		-

Fuente: Estudio de Marcas Ciudadanas - (CASEM 2018)

2.3.1 Análisis Interno

Para que una estrategia se desarrolle de buena manera, es importante que la organización tenga la capacidad estratégica para actuar con la necesidad para alcanzar el éxito. De acuerdo Martínez y Milla (2005), la capacidad estratégica de una organización depende de tres factores principales:

- Los **recursos disponibles**, tanto internos como externos, que sirve para aplicar la estrategia.
- La **competencia** con que se realizan las actividades en la organización. Normalmente, aquí está la clave del porque la empresa obtiene buenos o malos resultados, más que los recursos per se. En análisis de la cadena de valor puede ser útil para entender y describir estas actividades.

Aunque toda organización tiene que alcanzar un umbral de competencia en todas las actividades que emprende, solo algunas de estas actividades constituyen una ventaja competitiva. También pueden constituir la base para crear nuevas oportunidades.

- El **equilibrio** entre los recursos, actividades y unidades organizativas dentro de la empresa.

Para realizar el análisis interno del Hogar de Cristo, se utilizan las herramientas de Análisis de Recursos y Cadena de Valor.

I. Análisis de Recursos

La conceptualización de la empresa como demandante de recursos productivos constituye el fundamento de la teoría de los recursos y capacidades, que se basa en que la posición competitiva de la empresa depende de la especialización de sus recursos, activos y habilidades, centrandó su atención en la óptima utilización de aquellos para desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Entendiendo los recursos de la empresa como el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., que una empresa controla y que le permite desarrollar e implementar estrategias creadoras de valor (Martínez y Milla, 2005).

Bajo este marco teórico, los diferentes recursos del Hogar de Cristo se pueden agrupar en:

a) Recursos Tangibles

Son fáciles de identificar, incluyen los activos físicos, financieros, tecnológicos y organizaciones que crean valor para el cliente.

- Fundación que cuenta con 4 mil trabajadores, cerca de 400 mil socios y más de 36 mil voluntarios, asiste al año a más de 32 mil personas de extrema vulnerabilidad y pobreza en más de 300 programas sociales.
- Escuelas de formación propias, las cuales cuentan con diferentes programas de capacitación enfocados en atención y desarrollo de habilidades para el trato de personas vulnerables, tanto al personal contratado como el personal voluntariado. Varios de los cursos impartidos, no se imparten en el sistema tradicional de educación en Chile, al ser un nicho específico de acción. Por ejemplo, cursos de atención de adulto mayor, donde se enseña y educa en base a los estándares que busca entregar la Fundación.
- Cuenta con planes de intervención social con protocolos para cada línea temática, donde se define los estándares óptimos de usuarios que debe atender cada programa, metas y objetivos, además de establecer indicadores para medir los resultados. Cada plan de intervención es seguido por una ficha técnica donde se encuentra el detalle de las prestaciones que se entregaran y la infraestructura con la que se debe contar.
- Bodega Central, ubicada en Jotabeche N° 869 Barrio Santiago, la cual permite centralizar las compras de insumos, alimentos y materiales que necesitan los diferentes programas de la organización. Sirve como un centro de paso y distribución, el cual permite a la institución realizar compras al por

mayor a los diferentes proveedores para obtener un mejor precio, los cuales son despachados a la bodega, la cual despacha los recursos a los diferentes programas del país.

- Para la gestión de la bodega, se trabaja bajo la metodología 6 sigma, la cual se implementó hace 2 años, y permite utilizar datos e información para eliminar los defectos de cualquier proceso, ayudando a que los empleados manejen sus tiempos con mayor eficacia.
- Sede centralizada para el programa de Personas en Situación de calle, donde se reúnen voluntarios y trabajadores de la institución para salir al encuentro de los más pobres entre los pobres, donde se cuentan con servicios básicos para los voluntarios, además de la organización de las rutas del programa calle.
- Desarrollo de 106 programas a lo largo del País, atendiendo a más de 15.000 personas por año.
- Se destaca que la fundación tiene un déficit acumulado en la operación en lo que va del año, el cual corresponde a \$ 388 millones, según el informe financiero de gestión del Hogar de Cristo a agosto de 2019.
- Cuenta con licencias gratuitas de software de grandes compañías de tecnología, como lo son Microsoft y Oracle, para el uso de sus productos.

b) Recursos Intangibles

Son difíciles de contabilizar o imitar, suelen estar dentro de los procesos de negocio y se han desarrollado a lo largo del tiempo. Incluye recursos humanos, de innovación y recursos de reputación e imagen.

- Personal con vasta experiencia en temáticas sociales, además de especialistas y académicos que diseñan programas en busca de solucionar temas de pobreza en el país. Trabajadores con más de 20 años en la institución.
- 75 años de experiencia, dedicados a la atención y superación de pobreza para personas en situación de calle.
- Imagen de marca reconocida a nivel País (según estudios de marca internos).
- Alta participación e influencia en discusiones de políticas públicas para tratar temas de superación de pobreza en el país.
- Alianza del Hogar de Cristo con las empresas Walmart, Cruz Verde y La Polar mediante el programa “Done su vuelto”, donde lo que se recauda en las cajas de las empresas, se destina en un ciento por ciento a la labor social de la

fundación Hogar de Cristo, que atiende a más de 32 mil personas en situación de pobreza.

- Búsqueda continua en innovación, primera fundación en Chile en implementar modelo “Housing first” o “Techo primero”, creando un modelo de vivienda para no más de cinco personas, cada una con su propia habitación, un lugar para compartir, además de asegurar un tiempo importante bajo un techo digno. Este tipo de metodología ya se aplica en países como Estados Unidos, Australia y en varias naciones de Europa, con satisfactorios niveles de éxito. Entre el 70% y 80% de las personas que han ingresado a estos programas se mantienen fuera de la calle luego de 2, 3 o 5 años de evaluación.
- Cuenta con una estructura de trabajo que facilita la labor del gobierno corporativo, para ello, cuenta con un manual de gobierno corporativo de uso interno, donde además se regula el funcionamiento de una serie de comités directivos, cuya conformación debe ser aprobada por el directorio.

En la Tabla 5 se resumen las fortalezas y/o debilidades identificadas como resultado del análisis de recursos y capacidades de la organización:

Tabla 5: Fortalezas y/o Debilidades – Análisis de Recursos

Origen	Fortalezas / Debilidades	
A. Recursos / Intangibles	Fortaleza	El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile y cuenta con reconocimiento de trayectoria
A. Recursos / Tangibles	Fortaleza	Cuenta con una red de programas e infraestructura a nivel nacional a través de diversas líneas temáticas de superación de pobreza
A. Recursos / Intangibles	Fortaleza	Cuenta con profesionales de alta capacidad y experiencia
A. Recursos / Intangibles	Fortaleza	Modelos técnicos detallado que dan la ruta de acción para la ejecución de programas sociales
A. Recursos / Intangibles	Fortaleza	Variada gama de proveedores de software que han realizado donaciones de licencias de sus productos
A. Recursos / Intangibles	Fortaleza	Constante trabajo sinérgico con el estado en el desarrollo e implementación de programas piloto para la superación de pobreza
A. Recursos / Tangibles	Debilidad	Aumento de la deuda y déficit de caja en la institución

Fuente: Elaboración propia.

II. Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo que, según su creador Michael Porter, permite entender las actividades claves que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, desde el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al cliente.

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en dos categorías:

- Actividades primarias: Constituyen a la creación física del producto, su venta, transferencia a los compradores y sus servicios postventa.
- Actividades de apoyo: Son aquellas que añaden valor por sí solos o a través de relaciones con otras de las actividades (Martínez y Milla, 2005).

La cadena de valor para el Hogar de Cristo se muestra en la Figura 9, donde se pueden apreciar que la cadena se divide en tres categorías, se muestra una separación de las actividades que tienen directa relación con el apoyo a la continuidad y sostenibilidad de las operaciones, donde las actividades primarias son nombradas como Actividades Sociales Primarias ya que van en directa relación a los servicios recibidos por los usuarios (Porter, 1987).

Figura 9: Cadena de Valor de Hogar de Cristo



Fuente: Elaboración Propia.

a) Actividades Sociales Primarias

1) Ingreso de beneficiarios

Es importante mencionar que la atención del Hogar de Cristo para acceder algunos de sus programas relacionados a hospederías es gratuito², donde se busca ayudar a las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Para poder acceder a los programas del Hogar de Cristo, se realiza el ingreso a los programas dependiente de la situación y características que tengan los usuarios que desean ingresar. Mediante una evaluación de la situación de los usuarios, se hace una derivación a los programas que mejor se adapten a las necesidades de las personas. Dicha evaluación considera las siguientes características de las personas.

- Que pertenezca al segmento de atención definido en el punto 1.2 Descripción de la UEN, los cuales pueden ser PSC, adulto mayor, discapacidad mental, infante adolescente y consumo problemático.
- La situación de pobreza y el grado de vulnerabilidad, donde se enfoca en atender a las personas que de pobreza y pobreza extrema.
- Los niveles de dependencia para poder realizar el día a día, los cuales pueden ser sin dependencia, dependencia leve, dependencia moderada y dependencia severa.
- Si se tiene algún grado de discapacidad mental
- Establecer niveles de consumo de alcohol y drogas
- Si se cuenta con vínculos familiares

De acuerdo con la evaluación en base a la situación de las personas, estas son derivadas a algunos de los programas, es crítico poder realizar una correcta evaluación de las personas, dado que los planes programáticos están diseñados en realizar trabajos de inclusión en según focos específicos de personas.

En el caso que alguna persona, no cumpla con algunos de los focos definidos, el Hogar de Cristo se encarga de derivar a las personas a alguna otra organización sin fines de lucro que pueda prestarle una mejor atención. El Hogar de Cristo siguen brindando los servicios temporalmente hasta hacer efectiva la derivación.

2) Hospedería

Una de las actividades sociales primarias, dentro de la operación de los programas, que entregan servicios transitorios de hospedaje, las cuales corresponden a

² El Hogar de Cristo realiza cobro simbólico de \$100, el cual busca dignificar a la persona por el servicio recibido para que no sea percibido como caridad, sin embargo, el pago o no de este dinero, no es excluyente para recibir los servicios.

actividades relacionadas con la entrega de servicios básicos, alimentación y vestimenta.

Entiendo que estas actividades son fundamentales para el cumplimiento de las operaciones realizadas para los programas residenciales, de hospederías, centros de larga estadía, entre otros. Independiente del segmento de clientes que sea atendido, estos tienen programas con hospedaje, donde los usuarios reciben:

- Alimentación compleja, durante el día, los cuales son entregados de acuerdo con los requerimientos nutricionales definidos en los planes de intervención.
- Servicios de aseo e higiene.
- Acceso a cama, ya sea de forma individual o cuartos compartidos, dichas definiciones se establecen en el plan de intervención.
- Evaluaciones de salud periódicas.
- Acceso a vestimenta para ciertos segmentos de clientes según el programa (ejemplo para los programas de infante adolescente).

3) Inclusión

Una vez atendidos los servicios básicos de alimentación, higiene y techo se comienzan con las actividades que contribuyen a la inclusión social de las personas.

Dependiendo de los programas, su focalización y su segmento de clientes, los servicios entregados dentro de los programas relacionados con inclusión pueden ser:

- Servicios especializados de cuidados diarios de salud, terapia ocupacional y rehabilitación kinesiológica.
- Servicios orientados a desarrollar la autonomía, mejorar condiciones de vida y mantener a las personas en su entorno familiar y comunitario.
- Fomentar el desarrollo y mantención de las funcionalidades de los adultos mayores, favoreciendo las capacidades individuales, familiares y comunitarias, de tal forma de asegurar los soportes necesarios para la autonomía.
- Servicios especializados de salud física y mental.
- Servicios terapéuticos, se pretende dignificar y valorar la autonomía de las personas, reconociendo sus derechos, capacidades e intereses para iniciar procesos de cambios donde el mismo sujeto es protagonista.

- Servicios de inclusión social en ámbitos familiares, educacionales, de salud, laborales y comunitario.

4) Ambulatorio

Finalmente, existen actividades que se realizan fuera de las instalaciones del Hogar de Cristo, dichos servicios se pueden clasificar en programas ambulatorios, donde personas de la organización van a prestar servicios a usuarios que se encuentran con domicilios (se encuentre de forma independiente, con familiares o con cuidadores), y los servicios que van en apoyo de entrega de alimentación y acompañamiento de las personas que se encuentran en situación de calle y no pueden o quieren asistir a una hospedería.

- Servicios domiciliarios tienen como objetivo la realización de actividades que vayan en post de mejorar los niveles de inclusión social y reducir los daños asociados al consumo, se realiza acompañamiento terapéutico, facilitando además la inclusión en espacios familiares, educacionales, de salud, laborales y comunitario.
- Las actividades de visitas en calle van en apoyo para que las personas mayores de 18 años superen la situación de calle a través de acompañamientos psicosociales y sociolaborales. El acompañamiento psicosocial aborda acciones preventivas y de protección social a través de un apoyo personalizado que se despliega bajo la figura de Tutor/a Psicosocial. El acompañamiento sociolaboral entrega herramientas para que las personas puedan obtener habilidades y competencias que mejoren sus condiciones de empleabilidad y fortalecer su inserción laboral.

b) Continuidad y sostenibilidad operación

1) Diseño intervención social

Los programas que desarrolla el Hogar de Cristo a sus beneficiarios están definidos en los planes de intervención social y política pública, donde se determinan las actividades a realizar en cada programa y la definición de las características que deben cumplir los usuarios para ingresar a los programas (focalización).

Las actividades realizadas son:

- Decidir dónde y cómo intervenir.
- Definir capacidad optima de usuarios por programa.
- Define los recursos (profesionales, voluntarios, insumos, entre otros).

- Define el costo estándar para cada una de las prestaciones del plan.
- Metas e indicadores.

Por otra parte, están los responsables en Incidencia Políticas Públicas, los cuales trabajan en forma conjunta con ministerios, autoridades, entre otras instituciones del Estado, para definir hacia donde se debe enfocar la política en planes para la superación de la pobreza. Además de velar por postulación en licitaciones para el desarrollo de programas, donde el Estado externaliza la realización de un programa para entregar un servicio a la ciudadanía, donde el Estado entrega el financiamiento para la realización del programa.

Es importante destacar, que el Hogar de Cristo es un referente en cuanto al desarrollo de programas sociales, por lo que tiene una participación en el Ministerio de Desarrollo Social, donde se definen las especificaciones de cada programa.

2) Captación de recursos

La captación de recursos es una actividad que da apoyo a la sostenibilidad de la organización, en este proceso se realizan todas las actividades vinculadas a la captación de recursos, dichos recursos pueden provenir de dos fuentes: recursos obtenidos a través de privados y recursos obtenidos del Estado mediante obtención de licitaciones de programas sociales.

- Recursos de privados

Los recursos de privados son dineros obtenidos mediante donación de personas y empresas, dichos aportes pueden ser mediante membresías, donde se pacta un monto mensual de donación, mediante las vías transferencia bancaria o cobro automático a Tarjeta de créditos. Otro tipo de captación es mediante la recepción de donaciones monetarias y no monetarias, las cuales se realizan en forma puntal por parte de un privado y no se espera que se repita en el tiempo de forma periódica. La Dirección de Recursos de la organización es la responsable de velar por la operación de esta actividad.

Referente a la gestión de la cartera de clientes, actualmente existen dificultades para una gestión de socios más eficiente, dado que se tiene gran cantidad información la cual es gestionada individualmente por cada ejecutivo, lo que provoca una dificultad al momento de realizar análisis y acceder a información de manera ordenada y rápida. Lo anterior, impide poder realizar una segmentación más inteligente para la gestión de socios de acuerdo con perfiles y gustos, con el objetivo de lograr una mejor retención de socios. Como resultado, ocasiona que los ejecutivos al momento de cumplir con las metas mensuales de captación suelen contactar a los segmentos de socios cuyo aporte mensual es mayor para solicitar un aumento adicional de dinero. Como consecuencia, una parte de los

socios tiene la percepción que la fundación los ve como una fuente de recursos que no está preocupada por sus intereses.

- Gestión de recursos del estado

La captación de recursos por parte de Estado se realiza mediante la ejecución de programas del gobierno, donde la fundación postula mediante una licitación, según los requerimientos de cada programa, en caso de ser asignada dicha licitación, el Hogar de Cristo presta los servicios mediante alguno de sus programas y el Estado realiza el aporte monetario según el número de personas atendidas.

3) Comunicación y difusión

Es clave para la sostenibilidad de la organización dar a conocer a la población sobre la misión y objetivos de la fundación, así como también informar y publicar noticias e hitos información referente a campañas y actividades en las que está enfocado cada programa, para mejorar la imagen de marca.

Dentro de las principales actividades que se realizan son:

- Hacer parte a la comunidad del trabajo realizado por la fundación, entregando información transparente y oportuna, y fortaleciendo la imagen del Hogar de Cristo en la sociedad chilena.
- Difusión mediante los medios de prensa y redes sociales.
- Promoción eficiente de las diversas campañas que se realizan durante el año.
- Consolidar la marca Hogar de Cristo.
- Publicaciones e investigaciones sobre temáticas de superación de pobreza.
- Creación de vínculos y alianzas con universidades, colegios, empresas, gobiernos, medios de comunicación y comunidad.
- Divulgación del quehacer de la fundación, así como la difusión de eventos (tanto las que se realizaban con los usuarios de la fundación, como aquellas en que se convocaba a las personas a participar como voluntarios).

Uno de los focos de la fundación, es ser una marca reconocida a lo largo de todo el país, por tratar temas de superación y erradicación de pobreza. De acuerdo con el Estudio de Marca 2018 del hogar de Cristo³, señala que la fundación esta primera en el *top of mind* de la gente entre las fundaciones de beneficencia del país.

³ Estudio interno que realizó la fundación, los resultados no han sido publicados.

c) Actividades de Apoyo

1) Administración y finanzas

Esto incluye las áreas de apoyo, como planificación, finanzas, control de gestión y contabilidad los cuales trabajan de manera sinérgica velando por el funcionamiento conjunto de la organización.

El área de finanzas es la encargada de planificar y controlar los recursos, de tal manera, de garantizar el correcto funcionamiento de los programas sociales. El área de control de gestión es la encargada de controlar el cumplimiento del presupuesto de la organización, supervisando la correcta ejecución del plan presupuestario, también son los encargados de reportar periódicamente los estados financieros a los directivos de la organización y posteriormente disponibilizarlos al público en general mediante la página web.

2) Soporte tecnológico

Objetivo de mantener continuidad de los sistemas necesarios para mantener la operación de los programas, seguridad de la información, negociación de licencias con proveedores, desarrollos en intranet y mantención de página web. Dichas actividades están bajo el Área de informática y Tecnología, la cual depende de la Dirección de Administración y Finanzas.

3) Gestión de personas

La gestión y pagos de sueldos alrededor de 3.400 trabajadores fijos de plantas, cálculos de bonos y comisiones, comunicación de valores de la organización, desarrollar capacitaciones e inducciones de personal, elaboración de convenios y beneficios, gestionar la escuela que posee el Hogar donde imparte cursos internos en temáticas de atención social.

4) Logística y abastecimiento

A cargo del área de Logística, cuya administración está bajo la responsabilidad de la Dirección de Administración y Finanzas, es la encargada de organizar y gestionar las compras y donaciones de la organización. Dicha área tiene la administración de la bodega central de la organización, la cual recibe las compras de toda la institución y posteriormente realiza el despacho a los programas de todo Chile.

Corresponde a una unidad dependiente de la Subdirección Administrativa del establecimiento, la cual tiene bajo su responsabilidad la Planificación, Organización y Gestión de las compras, de acuerdo con la normativa legal de compras públicas vigente. Además, cuenta con la administración de las bodegas de Aseo y Escritorio, y Farmacia e Insumos clínicos. Por lo tanto, una correcta gestión de esta unidad permite a las actividades principales de la cadena de valor, contar con los insumos,

equipos y servicios necesarios para la adecuada prestación de servicios a los usuarios.

La bodega central tiene 3.200 mt² y en ella se manejan 1.600 ítems con aproximadamente 8.300 SKU's, donde se realizan 300 despachos al mes aproximadamente; se cuenta con 550 posiciones de racks con un alto nivel de rotación y con una mejora de gestión completa. Lo anterior permite sustentar compras por \$3.500 millones anuales en productos.

Una de las ventajas al momento de programación es que se conoce exactamente lo que requiere cada programa, definido en el plan de implementación social, por lo que no se producen quiebres de stock, lo que posibilita generar altos índices de rotación. En caso de recibir una donación importante que sobrepase las capacidades, el Hogar de Cristo cuenta con una serie de fundaciones asociadas que reciben el excedente, lo que constituye una compleja red de asistencia.

En la Tabla 6 se resumen las fortalezas y/o debilidades identificadas como resultado del análisis de la cadena de valor de la organización:

Tabla 6: Fortalezas y/o Debilidades – Cadena de Valor

Origen	Fortalezas / Debilidades	
Cadena de Valor	Debilidad	Falta de indicadores de éxito de la intervención social
Cadena de Valor	Debilidad	Los canales de comunicación hacia la ciudadanía no han transmitido efectivamente las diversas líneas temáticas de la fundación
Cadena de Valor	Debilidad	Falta traducción de cómo se materializa el aporte monetario hacia los beneficiarios
Cadena de Valor	Debilidad	Dificultad para análisis de información de socios que permitan una buena segmentación

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Composición del Contexto

A continuación, se describe el contexto donde se encuentra el Hogar de Cristo en Paí, donde se explican conceptos claves como sociedad civil y sus organizaciones, situación de filantropía en Chile, principales actores y sus comportamientos e intereses que participan en el sector.

A. SOCIEDAD CIVIL Y ORGANIZACIONES

En Chile el término de Organizaciones de la Sociedad Civil se instala formalmente en el ámbito público mediante la formulación de la Ley 20.500 o Ley Sobre Asociaciones y Participación Ciudad en la Gestión (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2011), cuya discusión comenzó el año 2000 y fue promulgada en el año

2011, institucionalizando formalmente la forma de designar desde el Estado las organizaciones de este sector de la sociedad.

1) Categorización de las OSC

Con el fin de estandarizar y categorizar las OSC de tal manera poder hacer comparable el sector entre diferentes Países, el Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins, determina una Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (ICNPO)⁴, la cual se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7: Descripción Categoría ICNPO

#	Categorías ICNPO
1	Asociaciones gremiales, asociaciones de profesionales y sindicatos
2	Cultura y recreación
3	Defensa de derechos y política
4	Desarrollo social y vivienda
5	Educación e investigación
6	Intermediarios filantrópicos y promoción de voluntariado
7	Medio ambiente
8	Organizaciones internacionales
9	Salud
10	Servicios sociales
11	Otros

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Centro de Políticas Públicas UC, 2016

En el Anexo 1, se presenta la clasificación ICNPO detallada y adaptada a la realidad chilena.

2) Inversión Social en Chile según ICNPO

El ámbito central al cual se destinan los recursos en Chile, como se aprecia Tabla 8, principalmente se concentra en educación (37%), seguido de bienestar y desarrollo social (15%), arte, cultura y patrimonio (13%), y la conservación del medioambiente (13%), que ocupan un lugar secundario. Las temáticas relacionadas con la atención específica de ciertos grupos etarios como la tercera edad, la infancia y la juventud (excluyendo educación), el ámbito relacionado con salud, deporte y vida sana y el ámbito de la ciencia, tecnología e investigación también se incluyen en las prioridades principales, pero en un porcentaje menor de fundaciones.

⁴ ICNPO por sus siglas en inglés: *International Classification of Non Profit Organizations*, Center for Civil Society Studies, Johns Hopkins University. Para mayor detalle ver Anexo 1

Tabla 8: Porcentaje de inversión social según ICNPO

Temática principal	Total
Educación	37%
Bienestar y desarrollo social	15%
Conservación del medioambiente	13%
Arte, cultura y patrimonio	13%
Atención especializada a la primera infancia, juventud y/o tercera edad	10%
Salud, deporte y vida sana	6%
Ciencia, tecnología e investigación	6%
Total	100%

N=84

Fuente: Centro de políticas Públicas UC, 2016

En el Anexo 2 se detalle cuáles son los montos aportados por los principales donantes del sector en Chile.

3) Organizaciones de OSC

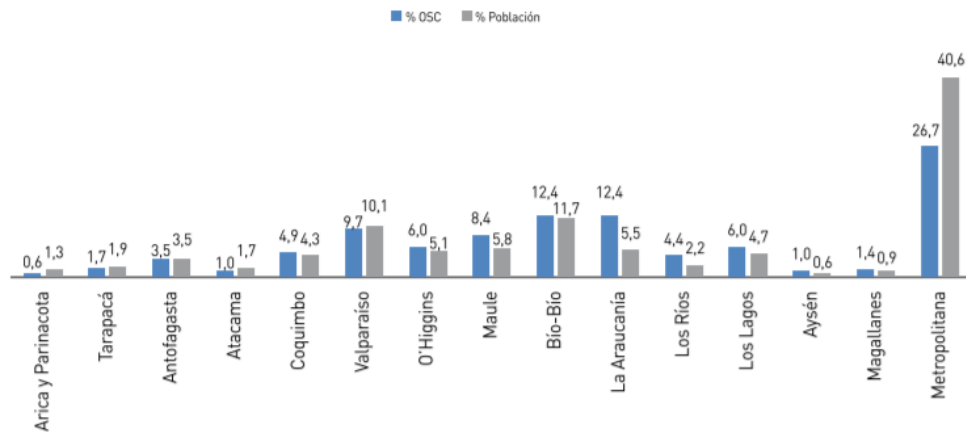
Las OSC que existen hoy en Chile son relativamente jóvenes, casi la mitad de las organizaciones (48%) fueron inscritas después del año 2006 (Irrazaval y et al., 2017).

Esto se puede explicar, entre otras cosas, por la promulgación de la Ley 20.500 de Asociatividad y Participación Ciudadana que facilitó su constitución a nivel local. Este número corresponde a una tasa de 13 organizaciones cada mil habitantes, lo que supera la tasa de países como Estados Unidos y Australia, que alcanzan las 4,8 y 6,7 organizaciones cada mil habitantes respectivamente. En Chile, 44% de estas fundaciones tienen menos de diez años, lo que da señales de crecimiento creciente de este sector (Aninat y Fuenzalida, 2018).

4) Las organizaciones de la sociedad civil se distribuyen de forma descentralizada a lo largo del país

Pese a que la población en Chile está altamente concentrada en algunas regiones puntuales, la cantidad de OSC no tienen el mismo comportamiento, presentando una distribución más bien homogénea a lo largo del territorio. Así mientras que en la Región Metropolitana se concentra el 40% de la población aproximadamente, solo cerca del 27% de las organizaciones se encuentra en esta región. Este dato queda aún más en evidencia cuando se observa la tasa de OSC cada mil habitantes, donde se puede observar una distribución bastante más pareja tal como lo ilustra la Figura 10.

Figura 10: Número de Organizaciones cada mil habitantes según región de inscripción (%)



Fuente: Centro de Políticas Públicas UC, 2017

En general, existe una gran cantidad de organizaciones de la sociedad civil en Chile, especialmente si se considera la tasa de organizaciones cada mil habitantes (13 organizaciones por cada mil habitante), dichas organizaciones son relativamente jóvenes, con temáticas diversas y se distribuyen de forma descentralizada a lo largo del país.

B. SECTOR FILANTROPIA EN CHILE

Entendiendo la filantropía como el aporte voluntario de recursos monetarios y no monetarios con fines públicos, el cual es un ejercicio que adquiere una vocación transversal, convocando a distintos tipos de actores sociales, entre ellos, los ciudadanos. La práctica de la filantropía ciudadana genera una contribución bastante importante en el sector. Las fuertes redes de socios que tienen las OSC en Chile señalan el importante rol que cumplen las organizaciones sociales canalizando este tipo de aportes (Aninat y Fuenzalida, 2018).

Chile se sitúa en los rankings internacionales como uno de los países más generosos de Latinoamérica, de acuerdo al *World Giving Index*⁵ (Charities Aid Foundation, 2019), que mide los niveles de generosidad de 135 países en base a tres parámetros –ayuda a un extraño, donaciones en dinero y voluntariado–, el país ocupa el lugar 41 a nivel mundial y cuarto a nivel latinoamericano.

Estudios locales indican una alta participación de la ciudadanía en aportes filantrópicos. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Voluntariado y Solidaridad 2018, el 77% de las personas encuestadas ha donado dinero en los últimos 12 meses, lo que principalmente corresponde a donaciones de vuelto en la

⁵ Índice de generosidad mundial

farmacia/supermercado o en campañas o colectas masivas, y el 36% ha declarado realizar alguna actividad de voluntariado (Fundación Trascender, 2018).

1) Análisis de los tipos de donantes del ecosistema de la filantropía

Para conceptualizar y entender los principales actores del ecosistema de la filantropía en inversiones sociales en Chile, se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, los cuales son: empresas, fundaciones, ciudadanos, inversionistas y empresarios.

No se considera al Estado como un participante dentro del ecosistema de donaciones, ya que el Estado presenta un comportamiento distinto a los grupos ya nombrado. En el siguiente punto se describe la participación que tiene el Estado dentro de las organizaciones de la sociedad civil.

Empresas, las motivaciones y objetivos de los aportes sociales de las empresas responden a una tendencia por generar un impacto positivo en su propio entorno o comunidad, estas surgen como un actor importante dentro de la filantropía en Chile.

En 2016 las empresas en Chile aportaron el 84% de las donaciones registradas en el SII (Irrarázaval y et al., 2017), en este grupo se encuentran las empresas registradas como contribuyentes en el SII de primera categoría, junto con empresas abiertas a la bolsa que declaran realizar algún tipo de contribución social dentro de sus reportes de sostenibilidad o en sus memorias.

Fundaciones filantrópicas, que tienen una distribución de recursos con fines públicos (con programas propios y/o donaciones a terceros), se caracterizan por tener una fuente estable de recursos para operar programas propios y/o entregar donaciones a terceros, lo que les permite proyectarse en el mediano y largo.

La mayoría se identifican como **fundación familiar** alcanzando un 41% del sector, mientras que el resto se reparte de forma equivalente entre **fundaciones empresariales** e **independientes** con un 29,5% cada una.

En cuanto a tipo de operación, son minoría las **fundaciones exclusivamente donantes** (18%), predominando las fundaciones que operan **programas propios** (42%), junto con las fundaciones **mixtas** que combinan el desarrollo de programas propios con donaciones a terceros (42%) (Aninat y Fuenzalida, 2017b).

Ciudadanos, el aporte de los donantes individuales en el sector de la filantropía es cada vez más relevante en el número total de donantes, donde en el último tiempo se ha visto un aumento en las donaciones, donde en el año 2015 las donaciones de las personas fueron 9,33 veces más que en 2005 (Aninat y Fuenzalida, 2016).

Este grupo se puede categorizar en 3 niveles de comportamiento un primer nivel de ejercicio **espontáneo y reactivo** (entregar una ayuda por una vez en base a solicitudes); un segundo nivel de ejercicio con **mayor discernimiento** (donde el

ciudadano realiza una selección de la organización a la cual donar en forma regular, bajo la figura de 'socio' o establece un compromiso público); y un tercer nivel de ejercicio con un **alto grado de involucramiento** a través de la donación de tiempo o labores especializadas, por medio del voluntariado.

Inversionistas de Impacto, son aquellos que tienen disponibilidad para aportar capital privado a proyectos de inversión de doble retorno, es decir, inversiones que junto con buscar retorno financiero esperan lograr impacto social o medioambiental positivo. Se destacan por ser individuos con alto patrimonio.

Empresarios, corresponden a individuos de alto patrimonio y controladores de los principales grupos económicos del país de una diversidad de ámbitos empresariales, que ocupan posiciones relevantes en la toma de decisiones tanto a nivel empresarial como a nivel de realizar contribuciones sociales, liderando fundaciones como realizando donaciones a terceros (Aninat y Fuenzalida, 2016) Tipificados como donantes de gran renta, contribuyen con el 34,32% de los aportes totales que realizan las personas bajo el sistema de franquicias tributarias registrados ante el Servicio de Impuestos Internos (Irrarrázaval y et al., 2017).

La Tabla 9 muestra el resumen de cuáles son los comportamientos y preferencias de los donantes del sector filantrópico en Chile, según el estudio de visión y prácticas de los donantes en Chile de Aninat y Fuenzalida (2017).

Tabla 9: Resumen del comportamiento y preferencias de los donantes del sector filantrópico en Chile

	CIUDADANOS	EMPRESARIOS	INVERSIONISTAS DE IMPACTO	FUNDACIONES FILANTRÓPICAS	EMPRESAS
MOTIVACIÓN A LAS DONACIONES E INVERSIONES SOCIALES	EXTRÍNSECO				
	Comportamiento colectivo Emergencias Situación laboral	Tradición familiar imperativo moral		Altruismo Estratégica	Legitimidad Social
	INTRÍNSECO				
	Conciencia de mejores oportunidades y condiciones económicas que otros				
PREFERENCIAS DE DESTINO DE DONACIÓN	1) Superación Pobreza 2) Salud y Discapacidad 3) Desarrollo Comunitario	1) Educación 2) Arte y Cultura 3) Superación Pobreza	1) Educación 2) Salud y Discapacidad 3) Primera Infancia	1) Educación 2) Arte y Cultura 3) Primera Infancia	1) Educación 2) Deporte Vida Sana 3) Desarrollo Comunitario
CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INSTITUCIONES		Reputación Prestigio de la entidad Credibilidad del líder			
	--	Gestión de la organización Planificación, equipo profesional, eficiencia, resultados anteriores, profesionalismo			
	Misión o causa social		Involucramiento con el proyecto	Misión o causa social	Misión o causa social
MECANISMOS DE DONACIÓN	MONETARIOS				
	Donaciones en dinero / Crowdfunding	Donaciones en dinero	Inversión financiera	Donaciones en dinero / Becas / Finan. de proyectos	Donaciones en dinero o especies / Becas / Alianzas con instituciones beneficiarias
	NO MONETARIOS				
	Donaciones de bienes personales / Voluntariado / Apoyo de causas (firmas)	Participación en directorios de fundaciones	Involucramiento en el proyecto: directorio o gestión	Articulación de redes / Mentoría a organizaciones sociales	Voluntariado corporativo
PROGRAMAS PROPIOS					
	--	--	--	Proveedores de servicios directamente o subcontratación	

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de visión y practica de los donantes en Chile (Aninat y Fuenzalida, 2017).

C. RELACIÓN ESTADO EN OSC

El Estado es una forma de organización política que cuenta con poder administrativo y soberano y tiene el poder de ordenar y administrar la vida en sociedad y asuntos públicos. En Chile existe el Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público (Ley 20.500, artículos. 21 a 31) que cuenta con recursos asignados por la ley de presupuesto y con un Consejo nacional y con consejos regionales que definen políticas de elegibilidad y criterios y objetivos para la asignación de los recursos. En los últimos años, el 46% del financiamiento de las OCS's ha estado constituida por transferencias del sector público (Irrarrázaval y et al., 2017).

Uno de los aspectos más relevantes en materia de las nuevas políticas públicas que los gobiernos democráticos han implementado tiene que ver con la transferencia directa de recursos a través de fondos concursables, subsidios o subvenciones, y las concesiones, desgravaciones fiscales, incentivos, contratos y licencias que se han entregado a cambio de la prestación de servicios de ciertas OSC.

Las condiciones de este tipo de financiamiento, en especial por la vía de subvenciones, limitan a las OSC a trabajar dentro de marcos predefinidos, tanto en materia de las metodologías concretas, como en ocasiones a la acción estratégica del quehacer encomendado (Consejo Nacional de Participación Ciudadana, 2017). Además, de las obligaciones y exigencias administrativas y contractuales que recargan el vínculo de las OSC con la administración pública.

La vinculación de las OSC con el aparato estatal se ha ampliado y se ha generado una relación sostenida entre ambos. Así, el Estado dejó de ser un donante y pasó a ser un contratante de los servicios que las OSC ofrecen en una suerte de externalización de la labor del Estado. Sin embargo, esta forma de relación ha generado consecuencias negativas, principalmente relacionadas con la captación de estas organizaciones por parte del Estado, transformando a muchas OSC en importantes prestadoras de servicios y ejecutoras de programas públicos (Centro de Políticas Públicas UC (2016).

2.4.1 Análisis Externo

Una descrito el contexto global en el que está situado el Hogar de Cristo, se realiza un análisis externo y detectar cuales son las oportunidades y amenazas a las que hoy en día se enfrenta. Se utiliza la herramienta PESTEL el cual permite realizar un análisis de factores externos a la organización.

Análisis PESTEL

Las estrategias deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad, bajo la cual está inmersa la organización.

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es importante para detectar las tendencias y acontecimientos claves, tanto del pasado, presente y futuro. Hoy cada vez más, el éxito o permanencia de la organización está en la capacidad para predecir y/o adaptarse a los cambios del entorno.

Una metodología para revisar el entorno general es el análisis PESTEL, la cual consisten en examinar los factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro (Martínez y Milla, 2005). Los factores que contiene son:

Políticos (P): son aquellos factores de índole político del país, que influyen las regulaciones del entorno a los que los sectores deben someterse, los cuales pueden beneficiar o perjudicar a las organizaciones.

Económicos (E): aquellos factores económicos influyente en el entorno que han tenido o pueden tener una influencia en la organización, tales como: inflación, importaciones, tasas de interés, empleos, costos de materia prima u otros.

Sociales (S): incluye elementos como edad población, niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población, disparidades en nivel de ingreso, entre otros factores.

Tecnológicos (T): tienen que ver a cambios tecnológicos e innovación que pudiesen ser relevantes para las organizaciones.

Ecológicos (E): se refiere a leyes de protección del medio ambiente, cambios climáticos, desastres naturales, entre otros.

Legales (L): Implica el sistema legal del país bajo la cual se rige la organización, que pudiese afectar el desempeño de esta.

A continuación, se realiza la descripción del entorno bajo el cual está inmerso la Fundación Hogar de Cristo, entendiéndola como una Organización Sin Fines de Lucro (OSFL). Donde se definen los factores claves que pueden tener una influencia directa sobre la Fundación.

I. Entorno Político

Dentro de este entorno se destacan los siguientes planes:

- Implementación de la Agenda 2030 en Chile

En septiembre del 2015, Chile como parte de 193 países miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU), suscribió y comprometió así el cumplimiento de un nuevo programa de desarrollo sostenible. Este programa, conocido como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que además tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. Este plan es y será implementado por todos los países y partes interesadas mediante una alianza de colaboración (ChileAgenda, 2019).

- Política Nacional Calle

El gobierno plantea una política nacional de calle para 2018 – 2025, los cuales tienen como ejes centrales, tales como, liderar una alianza latinoamericana para la erradicación del sin hogarismo en la región. Instalar un sistema integrado de servicios que promueva la superación de la situación de calle de manera alineada con las estrategias mundiales que abordan el tema y siguiendo la estrategia de Techo Primero, que asigna una vivienda como primer paso para salir de la situación de calle. Finalmente, duplicar la cobertura del Plan Invierno, disminuyendo así las muertes y el deterioro en la salud de esta población. Este aumento de cobertura debe incorporar a la ONEMI como ejecutora y responsable de esta estrategia” (Ministerio de Desarrollo Social, 2017).

II. Entorno Económico

Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas debido a un marco macroeconómico sólido que le ha permitido amortiguar los efectos de un contexto internacional volátil y reducir la pobreza (USD5.5 por día) de 30% en 2000 a 6.4% en 2017, según cifras del Banco Mundial.

Después de haber crecido un 4.0% en 2018, el crecimiento del PIB cayó a 1.8% en la primera mitad del 2019 a causa de un contexto externo desafiante, condiciones climáticas adversas y el retraso en algunas reformas del Gobierno. (Banco Central, 2019).

En Chile se prevé que el crecimiento repunte en el segundo semestre de 2019, gracias a una orientación expansiva de la política monetaria y un programa de medidas fiscales. Se proyecta que el PIB real crezca un 2,5 por ciento en 2019 y 3,0 por ciento en 2020.

La inflación debería mejorar a través de las medidas de austeridad fiscal anunciadas por la Tesorería, particularmente debido al 1.6% del PIB en los recortes de gastos en los próximos cuatro años. La economía chilena sigue siendo vulnerable a los precios internacionales del cobre, la demanda internacional (especialmente de China), los riesgos climáticos y de terremotos, la I&D inadecuada, la red de carreteras y la red de energía vulnerables, los altos precios de la energía y un sistema educativo deficiente. (COFACE, 2019)

La tasa de desempleo de Chile disminuyó a 6.9% en 2018, con proyecciones que estiman tasas de 6.5% y 6.2% para 2019 y 2020, respectivamente.

Respecto a la desigualdad, los deciles 9 y 10, es decir, los más ricos, concentran más del 50% de los ingresos mensuales. Según el índice 10/10, que mide la cantidad de veces que es el ingreso del décimo decil en relación con el primero, la cifra llega a 39,1 veces en 2017, la mayor cifra desde 2009. Esto mostraría que el decil más rico se va alejando del más pobre (INE, 2018).

El 2018, el ingreso promedio de los hogares se estimó en \$1.126.921 al mes (aumento de 1,2% respecto a 2017), el 68,3% de los hogares del país percibe ingresos menores o iguales menores a este monto (INE, 2018).

Por otro lado, se observa un aumento significativo en los niveles de endeudamiento y carga financiera en los hogares, según estudios del Banco Central donde el 40% del crecimiento de la deuda se explica por el incremento del componente hipotecario (Banco Central, 2018).

Se observa un aumento sostenido en los precios de las viviendas en Chile, donde el valor de las propiedades ha subido hasta 150% en el Gran Santiago en la última década, mientras que los ingresos lo han hecho solo en 25%, sumado al estancamiento de las remuneraciones podría contribuir a que dichos precios se

vuelvan difíciles de pagar para cada vez más personas, este alto precio de la vivienda está sobre endeudando a la clase media y empuja a muchos pobres de vuelta a los campamentos (González, 2019).

III. Entorno Social

Descontento social generalizado frente a problemas de desigualdad e inequidad percibidos por la población, ocasionaron manifestaciones en masivas a nivel nacional, comenzado el 18 de octubre del 2019, millones de chilenos salen a las calles a protestar por el alto costo de vida, bajas pensiones, tratamientos de salud y un rechazo generalizado a toda la clase política y a la falta de credibilidad de las instituciones dando cuenta de la percepción negativa de la población.

- Demografía

En 2019 la población total a nivel nacional proyectada es de 19.107.216 habitantes, con 9.424.139 hombres (49,3%) y 9.683.077 mujeres (50,7%), de esto un total de 13.132.822 (68,7%) pertenecen al rango de 15-64 años y 2.260.222 (11,8%) al rango de 65 años y más. Para 2035 las cifras indican un aumento en la población de 21.137.769 personas, con 10.424.918 hombres (49,3%) y 10.712.851 mujeres (50,7%), esto implica un crecimiento de 10,6% de la población total en este período de 16 años (INE, 2019b).

Se espera que la esperanza de vida para ambos sexos vaya en aumento, donde se proyecta que en 2050 será de 83,2 años para los hombres, y de 87,8 años para las mujeres, lo que se traduce en un menor número de nacimientos y el aumento de la población de adultos mayores. Según el INE la población de 65 años o más representará el 25% de la población en 2050.

- Migración en Chile

A diciembre de 2018 se estimaron 1.251.225 personas extranjeras residentes en Chile, de las cuales 646.128 son hombres y 605.097 son mujeres, cerca del 60% de la población estimada se concentra entre los 20 y 39 años. La comunidad venezolana alcanza la mayor cantidad de personas extranjeras residentes (23% del total), seguida de Perú y Haití. Aumenta la participación dentro del total de migrantes las personas entre 20 y 34 años (de 43,3% a 47,3%), y disminuye levemente las personas entre 35 y 49 años (de 28,2% a 27,0%).(INE, 2019a)

Pese a las cifras de crecimiento anteriores, que indican un aumento sostenido de la migración en los últimos años, el INE señala que a fines de 2018 el flujo de solicitudes de visa en el Departamento de Extranjería y Migración, por primera vez, presenta una aparente disminución, lo que unido a los cambios en el nuevo marco migratorio que busca regular y ordenar futuros flujos migratorios en el país, permite suponer para el futuro un saldo migratorio positivo, pero bastante más reducido" (INE, 2018).

- Pobreza en Chile

La pobreza extrema en Latinoamérica alcanzó en 2017 el nivel máximo dentro de los últimos diez años, afectando a 62 millones de personas, es decir un 10,2% de la población latinoamericana, según informó la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018).

Dentro de los países que más redujeron la pobreza entre 2015 y 2017 se encuentra Chile, pues según detalla el informe pasó de un 13,7% a un 10,7%. También se encuentra Argentina, de un 21,5% al 18,7%, El Salvador de un 42,6 al 37,8%. Por otro lado, Brasil aumentó de un 18,8% a un 19,9% (CEPAL, 2018).

En Chile la incidencia de pobreza como la de pobreza extrema se han reducido considerablemente desde 2006 a 2017 según de acuerdo con la mediación de pobreza por ingreso. En 2017, 8,6% de la población se encuentra en situación de pobreza por ingresos (1.528.284 personas) y 2,3% en pobreza extrema (412.839 personas), siendo la región de la Araucanía la que presenta el índice de pobreza más alto: un 17,2% y la sigue es Ñuble con 16,1% (CASEN, 2017).

En el Anexo 3 se describe en mayor detalle cómo se realiza la medición de la pobreza por ingreso y pobreza multidimensional en Chile.

- Desigualdad Social

En una década el país logró reducir sustancialmente la pobreza por ingresos, si en 2006 el 29,1% de quienes vivían en el país estaban en situación de pobreza, esta cifra bajó a 8,6% en 2017, según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica. Sin embargo, la desigualdad no ha seguido el mismo curso, si en 2006 la diferencia de ingresos del trabajo entre el 10% más rico y el 10% más pobre era de 30,8 veces, en 2017 el 10% más rico ganaba 39,1 veces más que el decil más pobre, según la Encuesta Casen. Aún más, si se mira la pobreza multidimensional que es aquella que considera el acceso a la salud, educación, trabajo y seguridad social, la vivienda y entorno, y las redes y cohesión social, en Chile el 20% de sus habitantes es pobre.

- Voluntariado en Chile

Un 36% de los chilenos declara que hace algún tipo de voluntariado, respecto al 11% del 2015. El 51% de las personas que realizan voluntariado lo realiza al menos una vez al mes, mientras que el 40% lo realiza de 1 a 5 veces al año. Las principales actividades de voluntariado se desarrollan mediante “trabajo comunitario junta de vecinos, clubes deportivos” (41%) y labores con instituciones religiosas (23%). Por otro parte, solo un 2% declara realizar actividades de voluntariados en instituciones de caridad o fundaciones (Fundación Trascender, 2018).

Entre las razones de por qué las personas hacen voluntariado, en su mayoría corresponden motivaciones centradas en la gratificación individual como son (sentirse bien y compartir sus conocimientos con otros. Dentro de las razones para no realizar voluntariado se indican la falta de tiempo y el desconocimiento de como participar en dichas acciones.

Estas cifras sugieren que paulatinamente las personas están asumiendo una mayor responsabilidad social y solidaria, comprometiéndose con causas que le hacen sentido de acuerdo con sus principios, creencias y valores, ya sea producto de una emergencia o mediante un trabajo permanente.

- Responsabilidad Social Empresarial

En Chile, al igual que en otros países del mundo desarrollado, los empresarios han entendido su rol no sólo en cuanto a emprendedores y generadores de crecimiento económico y empleo, sino también como actores en el desarrollo social. Esto ha generado nuevos espacios de acción para las empresas en materia social, un mayor involucramiento de estas en las acciones de las OSC y el desarrollo de una nueva “filantropía estratégica”, que ha venido “a transferir gestión empresarial al ámbito de los aportes sociales” (Aninat y Fuenzalida, 2017).

- Nuevos intereses de la sociedad

Durante la última década, las preocupaciones y los intereses de la sociedad han ido cambiando, surgiendo nuevas OSC en respuesta a demandas de la opinión pública, dentro de estos movimientos de apoyo destacan organizaciones como: de minorías sexuales que luchan por incluir sus demandas de respeto, tolerancia y diversidad en la agenda nacional; también organizaciones ambientalistas, en algunos casos con lógicas y redes internacionales; además de otras organizaciones que se crean, por ejemplo, para abogar por una mayor transparencia de la política y del Estado y por una mayor y mejor participación del ciudadano en los asuntos públicos. Dichas organizaciones se han posicionado como actores relevantes, reconocidos por la opinión pública y respetado por las autoridades (Irrarázaval y et al., 2017).

- Religión

El número de desafiliados religiosos se triplicó en los últimos veinte años, pasando de 7 por ciento en 1998 a 24 por ciento en 2018. Por la magnitud de la variación, se trata de uno de los cambios sociales más importantes de nuestra sociedad (CEP, 2018). Los desafiliados chilenos manifiestan mucha desconfianza hacia las Iglesias y organizaciones religiosas y también expresan juicios más críticos acerca de la influencia de la religión en los conflictos sociales en el mundo y en los individuos que adhieren con más fuerza a sus postulados.

A lo anterior, se suma los casos de denuncias de abusos sexuales a menores que han surgido en la última década, en mayo de 2019, la fiscalía nacional informó que se estaban investigando 166 denuncias, mientras que la Red de Sobrevivientes de Abuso Sexual Eclesiástico de Chile ha declarado que se ha producido un total de 243 denuncias de presuntos abusos sexuales contra el clero y empleados de la Iglesia Católica.

Según los resultados de la encuesta regional Latinobarómetro de 2018, sitúa a Chile como el país de la región que menos confía en la Iglesia, seguido por Uruguay, El Salvador y Argentina (CEP, 2018).

IV. Entorno Tecnológico

- Big Data y Analytics

Las soluciones del ecosistema de Big Data ofrecen una gran capacidad de aprendizaje automático y de cálculo exhaustivo, inteligencia artificial y algoritmos gráficos. Uno de los beneficios de este ecosistema, es que unifica las tecnologías analíticas permitiendo una mejor compatibilidad de los tipos de datos y fuentes y podrán ser leídas por cualquier lenguaje de programación. Permitiendo el procesamiento de estos datos para entenderlos, extraer patrones y determinar e implementar cursos de acción.

- Implementaciones ágiles

Esto significa que las implementaciones ágiles de un máximo de tiempo de 6 meses en la implementación de su solución de reporting, están aumentando y continúan ganando popularidad, donde las implementaciones llevadas a cabo con una metodología ágil no solo son más rápidas, sino que tienen ratios más altas de éxito (Standish Group, 2018).

- Internet de las cosas (IoT – Internet of Things)

El Internet de las Cosas es “la interconexión a través de Internet de dispositivos informáticos integrados en objetos cotidianos, lo que les permite enviar y recibir datos”. En otras palabras, IoT conecta tus dispositivos a Internet o a otros aparatos, para que puedan realizar nuevas funciones, como por ejemplo controlar elementos inteligentes de forma remota y recibir alertas y actualizaciones de estado.

Según el informe Predictions Chile 2017, elaborado por la consultora IDC Chile, el mercado de Internet de las Cosas crecerá 25% en Chile durante este año y la industria asociada a productos de realidad virtual lo hará en un 35% más en comparación con 2016 (IDC Chile, 2017).

V. Entorno Legal

Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación ciudadana en la gestión pública se ha pretendido contar con una normativa legal común que permita una participación ciudadana real y efectiva a través de las asociaciones, que incentive su creación, así como su participación en actividades de interés general, posibilitándoles el acceso a recursos públicos para el financiamiento de sus programas y proyectos. Los fundamentos de esta ley son la libertad de asociación y el principio participativo.

El Servicio de Registro Civil e Identificación, tiene a su cargo el Registro Nacional de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro, cuyo objetivo será registrar y actualizar los antecedentes relativos a la constitución, modificación, disolución o extinción de las personas jurídicas.

- Ley de Transparencia

En 2019 el SII emitió Resolución N°103, el cual obliga a las OSFL que obtengan en el año ingresos anuales en dinero o en especies por montos superiores a 12.000 UF, según su valor vigente al 31 de diciembre de cada año, deberán presentar a este Servicio el Formulario N° 1945, denominado “Declaración Jurada Anual sobre ingresos, desembolsos y otros antecedentes de las organizaciones sin fines de lucro (SII, 2019).

- Ley de donaciones

La Ley otorga un beneficio tributario a quienes realizan una donación en dinero. Eso significa que un porcentaje de la donación es puesto por el donante y otro por el Estado, ya que éste entrega una Franquicia Tributaria, donde para efectos de la Ley de la Renta, pueda descontar, ya sea como gasto o como crédito contra el impuesto, parte o el monto total de la donación (Ley de Donaciones Sociales, 2003).

En la Tabla 10 se resumen las oportunidades y/o amenazas identificadas como resultado del PESTEL del entorno:

Tabla 10: Oportunidades y/o Amenazas – PESTEL

Origen	Oportunidades / Amenazas	
PESTEL / Social	Oportunidad	Creciente interés de empresas en realizar actividad de RSE frente a la comunidad
PESTEL / Social	Oportunidad	Captar potenciales voluntarios que no participan por desconocimiento
PESTEL / Legal	Oportunidad	Informar de manera simple y clara los beneficios tributarios del sistema de donaciones a potenciales socios
PESTEL / Tecnológico	Oportunidad	Sistemas de inteligencia de negocio para mejora de operaciones y análisis de información
PESTEL / Político	Oportunidad	Compromiso estatal de erradicación de pobreza
PESTEL / Social	Oportunidad	Ampliar línea temática especializada para atención de migrantes
PESTEL / Legal	Amenaza	Múltiples OSFL que puedan captar donantes
PESTEL / Social	Amenaza	Nuevas generaciones identificadas con otras causas (LGTB, medioambiente, animalistas, etc.)
PESTEL / Social	Amenaza	Percepción de desconfianza de la población y de falta de transparencia en utilización de dinero donado en las OSC
PESTEL / Social	Amenaza	Mala reputación de la iglesia que repercuta sobre la imagen de marca
PESTEL / Político	Amenaza	Inestabilidad en los ingresos desde el Estado que dificulten la sostenibilidad de los programas sociales
PESTEL / Económico	Amenaza	Aumento en los endeudamientos de hogares en Chile que reste prioridad a la ayuda social

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Declaraciones Estratégicas

En el siguiente capítulo se realiza un análisis crítico de las declaraciones de la Fundación Hogar de Cristo, los cuales están vigentes a noviembre de 2019, aplicando las preguntas de validación propuesto por Thompson y Strickland (Thompson et al., 2018).

2.5.1 Análisis y definición Misión de la UEN

La misión debe describir el propósito fundamental de la organización, en especial, lo que brinda a los clientes, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios. Además de informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir junto con la organización (Kaplan y Norton 2012).

Una misión de una empresa es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa, la cual debe indicar, qué necesidades satisface, qué ofrece y donde lo ofrece. La cual debe ser lo bastante descriptiva para: (Thompson et al., 2018)

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

En el caso del Hogar de Cristo, esta cuenta con una declaración de misión general que engloba a toda la institución, la cual es:

“Acoger con amor y dignidad a los más pobres entre los pobres, para ampliar sus oportunidades a una vida mejor. Convoca con entusiasmo y vincula a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad. Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de san Alberto Hurtado promueve una cultura de respeto, justicia y solidaridad.”

A continuación, se realiza el análisis de la misión para el Hogar de Cristo, siguiendo una serie de preguntas que permiten identificar la claridad y el nivel de descripción de esta.

¿Qué hace?

Acoger a personas de extrema pobreza y ampliar oportunidades a una vida mejor. Si bien la misión está señalando de manera general de lo que busca la organización, esta no es clara en definir cuáles son las oportunidades que busca brindar.

¿Cuáles son los productos/servicios que ofrece?

No está claro, no define qué tipo de soluciones son las que ofrece.

¿Quiénes son los clientes?

En la misión se nombre de manera general a sus clientes, indicando que son los más pobres entre los pobres, no se especifica el segmento de clientes que busca abordar. Dada la amplitud de causas que abarca el Hogar de Cristo, los clientes se definen como las personas más vulnerables de la sociedad, los cuales pueden presentar diferentes carencias.

Además, al ser una institución sin fines de lucro, indica que establecen un vínculo con la comunidad, sin embargo, no se especifica a través de qué medidas se hacen.

¿Cuál es la cobertura geográfica?

No se define. La Fundación es una organización que busca abordar los problemas de pobreza nacional, por lo que su cobertura abarca al país de Chile.

De acuerdo con el análisis anterior, se define la siguiente propuesta de Misión para la Fundación Hogar de Cristo para sus beneficiarios.

“Dar acogida, a las personas más vulnerables de la sociedad que se encuentren en situación de calle, requieran de cuidado y desarrollo de autonomía, protección o acompañamiento terapéutico. Mediante el desarrollo y ejecución de programas sociales enfocados en la inclusión social, a lo largo de territorio nacional.”

La Tabla 11 muestra la evaluación de la propuesta realizada de la misión, de tal manera que pueda dar respuestas a las preguntas propuestas por Thompon (2018).

Tabla 11: Evaluación de propuesta de misión

Evaluación misión	Respuesta
¿Qué hace?	Se desarrollan y ejecutan programas sociales para la inclusión social
¿Cuáles son los productos/servicios que ofrece?	Realiza programas de para personas vulnerables que se encuentren o requieran ayuda en temáticas de: <ul style="list-style-type: none">• situación de calle• servicios de protección y acompañamiento terapéutico• programas de cuidado y desarrollo de autonomía.
¿Quiénes son los clientes?	Las personas más vulnerables de la sociedad
¿Cuál es la cobertura geográfica?	Los programas tienen cobertura a lo largo de todo el territorio nacional

Fuente: Elaboración propia.

2.5.2 Análisis y definición Visión de la UEN

La declaración de visión define los objetivos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La cual debe estar orientada al mercado y en expresar (con frecuencia en términos visionarios) cómo quiere la empresa que el mundo la perciba. En una organización sin fines de lucro debe definir un objetivo desafiante que se relacione con su misión (Kaplan y Norton, 2008).

Para una correcta implementación de una visión, esta debe expresar lo que la administración desea que sea la organización, indicar la dirección en la que se mueve la organización y las aspiraciones a futuro” (Thompson et al., 2018).

Para el análisis crítico de la visión para el Hogar de Cristo, se utilizan las siguientes preguntas definidos por Thompson et al. (2018).

Visión: *“Un país con justicia, respeto y solidaridad”*

La Tabla 12 muestra la evaluación de la propuesta realizada de la misión actual, de tal manera que pueda dar respuestas a las preguntas propuestas por Thompson et al. (2018).

Tabla 12: Evaluación de propuesta de visión

Evaluación visión	Respuesta
¿Es gráfica?	No. No indica que como pretende la Fundación aportar en el desarrollo de esa meta
¿Se direcciona al futuro?	No. No se especifica un tiempo futuro en el que se aspira a lograr la meta.
¿Es viable?	La visión propone una visión como país, donde existen múltiples factores que afectan al cumplimiento de la meta, los cuales son dependen (directamente) de las acciones que pueda hacer la institución, por lo cual no es viable.
¿Es fácil de recordar?	Si. Es breve y la descripción resulta fácil de recordar, sin embargo, no ofrece un sentido claro de dirección y propósito como institución.
¿Es ambigua o incompleta?	Si. No se establece de forma clara la dirección y los esfuerzos que la institución debe realizar para alcanzar esta visión.
¿Su lenguaje es muy general?	Si. No se establece de forma clara la dirección y los esfuerzos que la institución debe realizar para alcanzar esta visión.
¿Es sosa o poco inspiradora?	Al no establecer claramente hasta donde o como se desea alcanzar la meta, resulta poco inspirador, puede ser interpretado como algo protocolario mas no como una meta colectiva
¿Es genérica y/o extensa?	Es una visión breve, pero genérica, que puede ser relacionada con otras organizaciones que estén enfocados en entregar servicio social o apoyo comunitario.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis anterior, se define la siguiente propuesta de Visión para la Fundación Hogar de Cristo.

“Al 2025, ser reconocidos como referente en País, por el diseño y ejecución de programas efectivos que permitan inclusión social a personas en situación de vulnerabilidad y pobreza extrema”

Al ser un referente, hay que especificar que es en el segmento de superación de pobreza y temáticas sociales, además de estar dentro de los 3 primeros lugares en los rankings de evaluación de fundaciones que realizar aportes a la ciudadanía (ejemplo: el estudio de marcas ciudadanas realizado por CADEM).

La Tabla 13 muestra la evaluación de la propuesta realizada de la misión, de tal manera que pueda dar respuestas a las preguntas propuestas por Thompson et al. (2018).

Tabla 13: Evaluación de propuesta de visión

Evaluación visión	Respuesta
¿Es gráfica?	Permite imaginar claramente cuáles son sus objetivos a largo plazo.
¿Se direcciona al futuro?	Si, se proyecta con una fecha concreta, 2025
¿Es viable?	SI, actualmente en Chile es la OSFL más grande en las temáticas de desarrollo social.
¿Es fácil de recordar?	Si, es breve y concisa.
¿Es ambigua o incompleta?	Es específica en lo que desea realizar
¿Su lenguaje es muy general?	Está acotado al servicio que entrega y las personas que atiende.
¿Es sosa o poco inspiradora?	Es inspiradora, dado que define un propósito concreto en un periodo de tiempo.
¿Es genérica y/o extensa?	Está acotado al servicio que entrega y las personas que atiende.

Fuente: Elaboración propia.

2.5.3 Definición de Creencias

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión (Thompson et al., 2018).

Los valores definen el carácter de una organización y describen aquello que la organización representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma. Estos valores se relacionan fuertemente con la cultura organizacional y fijan el comportamiento base de la organización, estableciendo los criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización.

Las creencias declaradas por el Hogar de Cristo actualmente son los siguientes:

- **Solidaridad:** El cariño no es recibir, es dar; llenar de sol la vida de los demás.

- **Compromiso:** El mundo está cansado de palabras, quiere hechos.
- **Espíritu Emprendedor:** Visión amplia, corazón grande. ¡Que nada me empequeñezca ni aprisione!
- **Respeto:** Debemos hacer de la tierra una casa digna para todos los hombres.
- **Justicia:** La caridad comienza donde termina la Justicia.
- **Transparencia:** Creer todavía en el ideal, en la justicia, en la verdad, en el bien, en que hay bondad en los corazones humanos.
- **Trabajo en Equipo:** El espíritu del equipo crea obras llamadas a perseverar.

Se propone reducir a cantidad de valores declarados, además de profundizar en los comportamientos que espera la organización que tengan sus colaboradores. Dentro de los valores que fueron quitados está: “espíritu emprendedor” no está asociado de forma directa a la atención de beneficiarios, además que la palabra emprender tiende a tener una connotación del desarrollo de negocios y sector lucrativo. En cuanto al valor de “Justicia”, se excluya ya que puede llevar a confusión de las acciones que espera la organización del actuar del personal.

Al mismo tiempo se agrega el valor de “transparencia” dado que es una forma de llegar hacia el segmento de socios, los cuales esperan un buen actuar de la institución y sus colaboradores.

De esta manera se seleccionan los siguientes:

Solidaridad. Somos una fundación que se identifica con la realidad de las situaciones vulnerables en el país, y que vela por su cuidado y mejoría, donde el cariño no es recibir, es dar a quienes lo necesitan. Debemos dar el ejemplo con nuestros actos puedan inspirar a más personas en ayudar al prójimo.

Compromiso: Estar comprometidos con el cumplimiento de las obligaciones, metas y objetivos, entiendo que se trabaja por el bienestar de las personas más vulnerables de nuestro país, entender que cada una de nuestras acciones aporta a la reducción de la pobreza.

Respeto: Cada individuo merece un trato digno en base al respeto, debemos ser tolerantes y escuchar las opiniones y puntos de vistas, todos hemos vivido realidades diferentes que nos han ido forjando como individuos que merecen respeto.

Trabajo en equipo: El objetivo de la fundación es ambicioso, tal vez imposible alcanzar de forma individual, pero si colaboramos y trabajamos coordinados todos juntos se vuelve más fácil de alcanzar.

Transparencia: Somos una fundación cuya parte importante de sus ingresos proviene de la buena fe de personas y organizaciones externas que voluntariamente

aportan económicamente a nuestra fundación. Por lo que la transparencia y rendición de cuentas a nuestros donantes forma parte integral de nuestra filosofía.

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma (Martínez y Milla, 2005). En la Tabla 14 se realiza el análisis de las creencias para determinar si cumplen con los requisitos declarador por Martínez y Milla (2005):

Tabla 14: Evaluación de propuesta de creencias

Responde a la pregunta	Respuesta
¿Son parte de la cultura empresarial?	Si. Las creencias son parte del día a día de los trabajadores. Existe una cultura de solidaridad y respeto tanto a los trabajadores como a los beneficiarios. Existen evaluaciones anuales entre pares para evaluar el comportamiento y el trabajo en equipo.
¿cómo hacemos las cosas?	Si. Los valores señalados indican como deben actuar los trabajadores en la entrega de los servicios, donde debe primar el compromiso y respeto entre pares y beneficiarios.
¿Quiénes somos?	Si. Esto se puede ver reflejado en las declaraciones de la visión y de la misión, en qué negocios y cómo se hacen las cosas. Donde existe un equipo comprometido por el logro de inclusión social y superación de vulnerabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez que se ha definido una visión clara de donde se quiere posicionar la compañía, es necesario realizar un análisis interno y externo que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria (Kaplan y Norton, 2008).

Como se vio en el capítulo Caracterización del negocio, para realizar los análisis de internos y externos del Hogar de Cristo, se utilizaron las siguientes herramientas.

- **Análisis Externo:** Se utilizó la herramienta PESTEL
- **Análisis Interno:** Se utilizaron las herramientas de Análisis de Recursos y Cadena de Valor

Para el análisis estratégico se requiere identificar cuáles son los aspectos claves que derivan de los análisis anteriores, en esta etapa se debe determinar cuáles son las principales fuerzas y debilidades de la organización y cuál es su importancia estratégica (Martínez y Milla, 2005), para lograr se realizara un análisis FODA.

3.1 Análisis FODA

El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Martínez y Milla, 2005).

Oportunidades y Amenazas

De acuerdo con el análisis externo realizando el análisis PESTEL se identifican las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 15: Listado de oportunidades y amenazas identificadas

Oportunidades	Origen	Amenazas	Origen
O1: Creciente interés de empresas en realizar actividad de RSE frente a la comunidad	PESTEL / Social	A1: Múltiples OSFL que puedan captar donantes	PESTEL / Legal
O2: Captar potenciales voluntarios que no participan por desconocimiento	PESTEL / Social	A2: Nuevas generaciones identificadas con otras causas (LGTB, medioambiente, animalistas, etc.)	PESTEL / Social
O3: Informar de manera simple y clara los beneficios tributarios del sistema de donaciones a potenciales socios	PESTEL / Legal	A3: Percepción de desconfianza de la población y de falta de transparencia en utilización dineros donados en las OSC	PESTEL / Social
O4: Sistemas de inteligencia de negocio para mejora de operaciones y análisis de información	PESTEL / Tecnológico	A4: Mala reputación de la iglesia que repercute sobre la imagen de marca	PESTEL / Social
O5: Compromiso estatal de erradicación de pobreza	PESTEL / Político	A5: Inestabilidad en los ingresos desde el Estado que dificulten la sostenibilidad de los programas sociales	PESTEL / Político
O6: Ampliar línea temática especializada para atención de migrantes	PESTEL / Social	A6: Aumento en los endeudamientos de hogares en Chile que reste prioridad a la ayuda social	PESTEL / Económico

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explican las oportunidades y amenazas detectadas

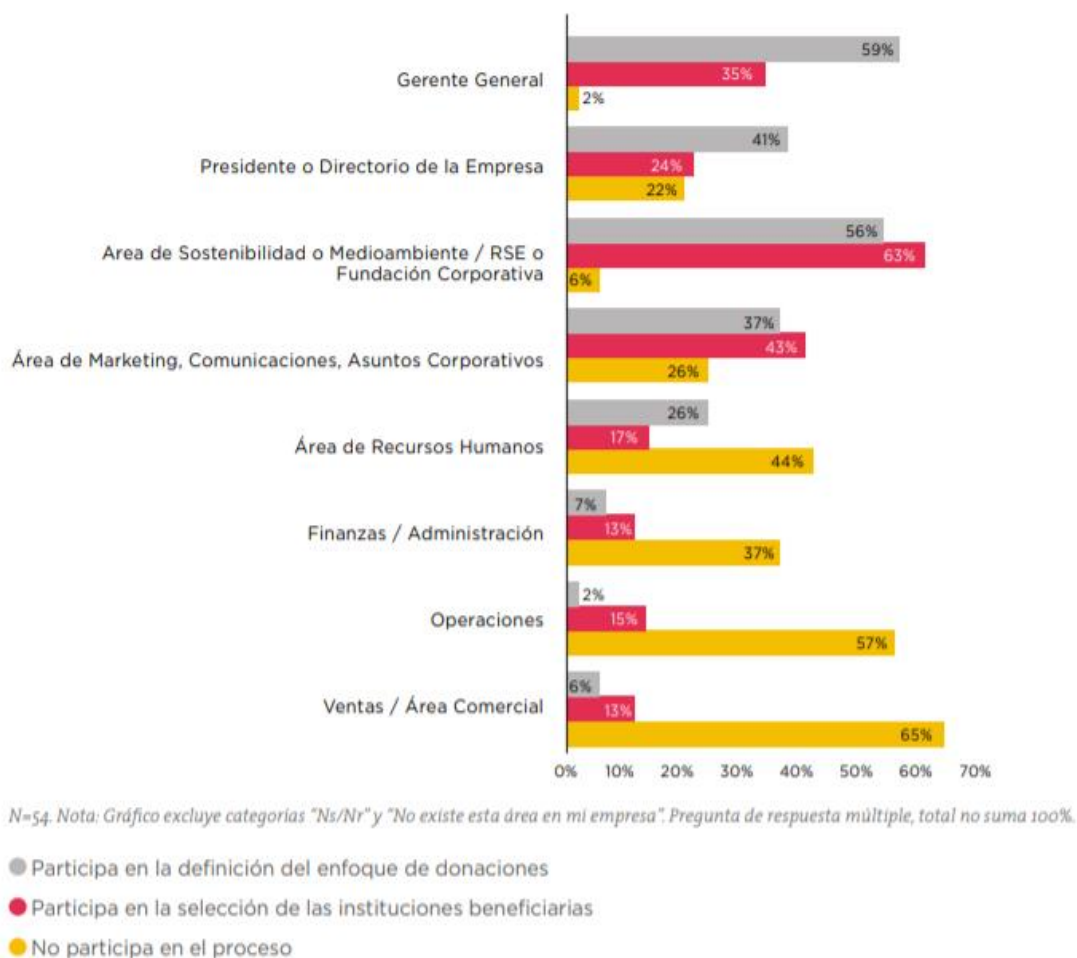
OPORTUNDIADES

O1: Creciente interés de empresas en realizar actividad de RSE frente a la comunidad. (PESTEL / Social)

Las empresas en Chile combinan los tres tipos de mecanismos descritos: programas propios a nombre de la empresa (67%), aportes monetarios (67%) bajo el formato tradicional de donaciones, pero también más de la mitad de las empresas declara utilizar otros mecanismos como el auspicio de eventos, alianzas con instituciones beneficiaras y becas. Durante el año 2015, las contribuciones sociales de las empresas abiertas a bolsa en forma de transferencias en dinero alcanzaron un valor promedio mayor a 1,5 millones USD, sumado a medio millón de dólares en transferencias de especies y una valorización del voluntariado corporativo en torno a los 35 mil dólares (Aninat y Fuenzalida, 2017).

Dentro de las empresas las áreas que tienen mayor participación en la selección de instituciones beneficiarias son: áreas de sostenibilidad, RSE, marketing, comunicaciones, asuntos Corporativos tienen mayor participación en la selección de instituciones beneficiarias (Aninat y Fuenzalida, 2017a).

Figura 11: Participación de las distintas áreas de la empresa en el enfoque de los aportes sociales y la selección de instituciones beneficiarias.



Fuente: Aninat y Fuenzalida (2017a)

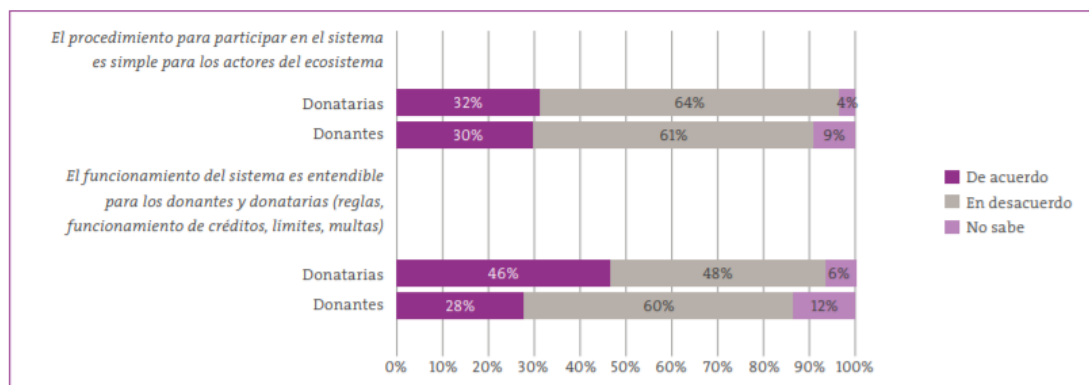
O2: Captar potenciales voluntarios que no participan por desconocimiento. (PESTEL / Social)

Según la última encuesta nacional de voluntariado del 2018, existe una parte de la ciudadanía que manifiesta que no realiza actividades de voluntariado, dado que desconoce cómo hacerlo y que medios existen. Esto equivale al 20% de las personas encuestadas (Fundación Trascender, 2018).

O3: Informar de manera simple y clara los beneficios tributarios del sistema de donaciones a potenciales socios. (PESTEL / Legal)

Existe una gran parte de donantes y organizaciones donatarias que perciben que el sistema tributario no es simple ni entendible para los actores. Además, solo cuatro de las nueve leyes principales que establecen incentivos tributarios tienen la obligación de entregar información al público sobre el sistema y los proyectos e instituciones sujetos de recibir donaciones.

Figura 12: Percepción de los actores respecto del procedimiento y el sistema de donaciones vigentes



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas del Barómetro Filantropía (considera respuestas de empresas n=153, fundaciones n=75 y donatarias n=215).

Fuente: Aninat y Vallespin (2019)

Junto con ello, la legislación vigente cuenta con pocos mecanismos de guía e información para los actores respecto de cómo funciona el sistema de donaciones y la información disponible no es homogénea entre las distintas leyes, factor que puede estar incidiendo en la percepción de complejidad que tienen los actores (Aninat y Vallespin, 2019).

Dado lo anterior, está la oportunidad de informar sobre la utilización del sistema tributario a los socios y a la ciudadanía en general, dado que es un rol donde el Estado no ha podido cumplir de buena manera.

O4: Sistemas de inteligencia de negocio para mejora de operaciones y análisis de información. (PESTEL / Tecnológico)

El uso de análisis de clientes parece tener un impacto inmenso en el desempeño de las empresas, utilizando herramientas de inteligencia de negocios.

Según la consultora Mckinsey, la probabilidad de generar ganancias superiores a la media es aproximadamente el doble para aquellos que aplican análisis de clientes utilizando sistemas de análisis como Big Data y Analytics, que aquellos que no lo utilizan.

Por otra parte, el retorno de la inversión de las empresas, que hacen un uso intensivo de los análisis de los clientes, tienen 2.6 veces más probabilidades de tener un ROI significativamente más alto que los otros competidores: 45 por ciento frente a 18 por ciento (Mckinsey, 2014).

O5: Compromiso estatal de erradicación de pobreza. (PESTEL / Político)

La Agenda 2030, a la cual se suscribió Chile, para el Desarrollo Sostenible plantea 17 objetivos de desarrollo sostenible y 169 metas para cumplir con dichos objetivos.

Los objetivos que se plantean cumplir al año 2030 son muestra en la Figura 13:

Figura 13: Objetivos de Agenda 2030



Fuente: <http://www.chileagenda2030.gob.cl/>

Dado lo anterior, se crearon mesas técnicas para abordar los objetivos y velar por su cumplimiento a nivel país.

Uno de los objetivos centrales en la agenda es el fin de la pobreza, el cual está alineados con los objetivos del Hogar de Cristo.

O6: Ampliar línea temática especializada para atención de migrantes

Los inmigrantes que viven en las cuatro primeras regiones del norte de país tienen una tasa de pobreza de 14,8%, frente al 5,7% de chilenos que habitan en esa zona. En la Región Metropolitana, en tanto, la tasa de pobreza de los inmigrantes llegó a un 9% frente al 5% de los chilenos en esa condición (CASEN, 2017).

Así las cosas, y de acuerdo con las cifras de Casen, la pobreza de los extranjeros que viven en Chile alcanza a un 10,8% en relación con el 8,5% de los chilenos.

Se pueden enfocar programas especializados en atención de migrantes, donde pueden existir segmentos de la población interesados en aportar recursos que vayan en beneficio de las personas migrantes que se encuentren en situación de vulnerabilidad.

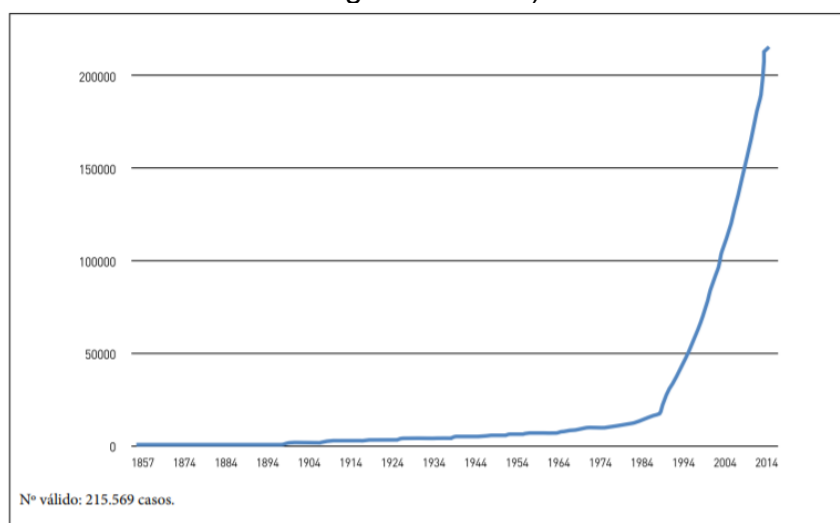
AMENAZAS

A1: Múltiples OSFL que puedan captar donantes. (PESTEL / Legal)

En 2018 en Chile existían 234.502 organizaciones de la sociedad civil, estas representan un aumento de 120% en comparación con la cifra estimada en el estudio realizado el año 2006 (CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS UC, 2016).

En Chile, 44% de estas fundaciones tienen menos de diez años, lo que da señales de crecimiento creciente de este sector (Aninat y Fuenzalida, 2018).

Figura 14: Año de inscripción de las organizaciones (# acumulado de organizaciones)



Fuente: CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS UC (2016)

A2: Nuevas generaciones identificadas con otras causas (LGTB, medioambiente, animalistas, etc.). (PESTEL / Social)

Los estudios describen que las nuevas generaciones en Chile tienen mayores niveles de narcisismo y desapego, que privilegian las horas de ocios y se identifican con mayor facilidad a nuevos movimientos sociales. (Zavala y Frías, 2018).

A3: Percepción de desconfianza de la población y de falta de transparencia en utilización dineros donados en las OSC. (PESTEL / Social)

Dentro de los principales motivos de ciudadanos que declaran no realizar donaciones (23%), un 49% señala que es por desconfianza en las personas o instituciones que piden dinero y/o falta de transparencias en el uso del dinero donado, siendo éste un punto de posible desaliento de donaciones futuras (Fundación Trascender, 2018).

Un desafío para la sociedad civil, en el sentido de mejora los esfuerzos para comunicar las actividades realizadas y el impacto de los programas sociales que se desarrollan.

La gente cambió, hoy está mucho más escéptica y desconfiada, dudan sobre hacia dónde van los recursos y existe desconfianza en las empresas, existe la sensación que las empresas realizan donaciones para rebajar impuestos o que los comercios que solicitan donaciones, destinan los dineros a otras causas (Aninat y Fuenzalida, 2017).

A4: Mala reputación de la iglesia que repercute sobre la imagen de marca. (PESTEL / Social)

La confianza de la sociedad chilena en la iglesia se desplomó a un mínimo histórico de 27% en 2018, versus el 36% de 2017, quedando como el país de la región que menos confía en ella (CEP, 2018), los casos de abusos sexuales han generado una pérdida de confianza en la institución y sus organizaciones.

El caso del sacerdote Renato Poblete, quien fue capellán⁶ del Hogar de Cristo y también fue secretario ejecutivo de la Fundación Padre Hurtado, se suma a lista de investigaciones que realizan las autoridades chilenas sobre abusos sexuales cometidos por miembros de la jerarquía católica, el cual según resultado de la investigación realizada por la Compañía de Jesús de Chile señala que el sacerdote cometió numerosos abusos sexuales sobre, al menos, 22 mujeres.

A5: Inestabilidad en los ingresos desde el Estado que dificulten la sostenibilidad de los programas sociales. (PESTEL / Político)

De acuerdo con el estudio de sociedad en acción, se indica que el 40% de las OSC que se acogieron a fondos públicos directos en el 2015, declaran haberlos recibido con atraso, de las cuales el 43% de las entidades contesta que demoró menos de dos meses, y 29% entre tres y cinco meses. (Irrarrázaval y et al., 2017). Ejemplos de esta situación se puede encontrar en los consultorios municipales y las instituciones sin fines de lucro que trabajan para el Sename (Hogar de Cristo es una de las instituciones que trabaja para el Sename)

A6: Aumento en los endeudamientos de hogares en Chile que reste prioridad a la ayuda social. (PESTEL / Económico)

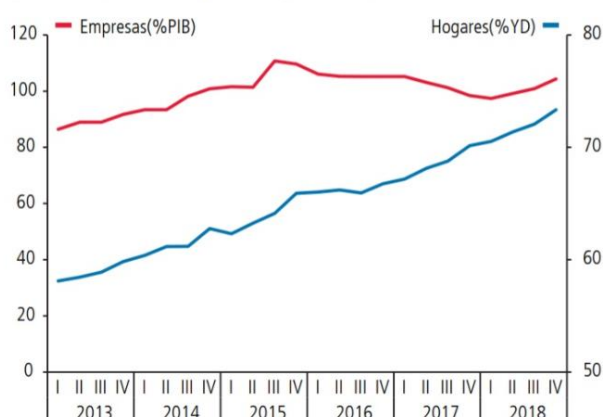
De acuerdo con el informe de Banco Central, en 73,3% subió la deuda de los hogares chilenos al cierre del año 2018, un 3,2 % más que el año anterior. A la vez, el informe precisa que la riqueza financiera neta de los hogares disminuyó en 3,6 % respecto al cierre del año anterior (Banco Central, 2019).

Esto se debe al mismo endeudamiento, con el aumento del stock de pasivos, especialmente préstamos, así como también el bajo desempeño de los fondos de pensiones.

⁶ Capellán: es un miembro del clero que sirve en una institución particular a un grupo de fieles que no están organizados en una parroquia o misión. Así, un capellán está asignado a una capilla privada, en instituciones laicas como colegios, fundaciones, prisiones, hospitales, universidades, departamentos de policía, parlamentos, etc.

Figura 15: Deuda sector Hogares e Empresas no financieras

Deuda sector Hogares y Empresas no financieras
(porcentaje del PIB y del ingreso disponible)



Fuente: Banco Central de Chile, 2019

Fortalezas y Debilidades

De acuerdo con el análisis interno realizando el análisis de recursos y cadena de valor se identifican las siguientes fortalezas y debilidades:

Tabla 16: Listado de fortalezas y debilidades identificadas.

Fortalezas	Origen	Debilidades	Origen
F1: El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile y cuenta con reconocimiento de trayectoria	A. Recursos / Intangibles	D1: Falta de indicadores de éxito de la intervención social	Cadena de Valor
F2: Cuenta con una red de programas e infraestructura a nivel nacional a través de diversas líneas temáticas de superación de pobreza	A. Recursos / Tangibles	D2: Los canales de comunicación hacia la ciudadanía no han transmitido efectivamente las diversas líneas temáticas de la fundación	Cadena de Valor
F3: Cuenta con profesionales de alta capacidad y experiencia	A. Recursos / Intangibles	D3: Falta traducción de cómo se materializa el aporte monetario hacia los beneficiarios	Cadena de Valor
F4: Modelos técnicos detallado que dan la ruta de acción para la ejecución de programas sociales	A. Recursos / Intangibles	D4: Aumento de la deuda y déficit de caja en la institución	A. Recursos / Tangibles
F5: Variada gama de proveedores de software que han realizado donaciones de licencias de sus productos	A. Recursos / Intangibles	D5: Dificultad para análisis de información de socios que permitan una buena segmentación	Cadena de Valor
F6: Constante trabajo sinérgico con el estado en el desarrollo e implementación de programas piloto para la superación de pobreza	A. Recursos / Intangibles		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explican las fortalezas y debilidades detectadas:

FORTALEZAS

F1: El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile y cuenta con reconocimiento de trayectoria. (A. Recursos / Intangibles)

De acuerdo con un estudio de reconocimiento de marca interno realizado por la fundación el 2018, señala que el Hogar de Cristo es una de las fundaciones más reconocidas a nivel país. Además, en el informe reconocimiento de marca realizado por CADEM el 2018, registra al Hogar de Cristo número 5 en ranking de reconocimiento de instituciones que más valora la ciudadanía por su aporte a la comunidad (CADEM, 2018).

F2: Cuenta con una red de programas e infraestructura a nivel nacional a través de diversas líneas temáticas de superación de pobreza. (A. Recursos / Tangibles)

El 2018, atiende a más de 32.000 personas a distintas regiones del país, con 337 programas (Hogar de Cristo, 2018).

F3: Cuenta con profesionales de alta capacidad y experiencia. (A. Recursos / Intangibles)

Para la atención de programas, el Hogar de Cristo cuenta con profesionales capacitados de acuerdo con los programas que realiza, no se puede contratar a una persona que no cumpla con los requerimientos académicos exigidos por el plan de intervención social.

F4: Modelos técnicos detallado que dan la ruta de acción para la ejecución de programas sociales. (A. Recursos / Intangibles)

La Dirección Social Nacional del Hogar de Cristo, elabora el plan social de intervención para cada una de las líneas de acción, en estos programas se especifican todas las actividades, obligaciones y requerimientos que se deben realizar para su ejecución, todos estos planes se realizan de forma rigurosa.

F5: Variada gama de proveedores de software que han realizado donaciones de licencias de sus productos. (A. Recursos / Intangibles)

Grandes proveedores de software como Microsoft y Oracle han donado licencias de sus productos para que la organización pueda utilizar sus productos de forma gratuita.

F6: Constante trabajo sinérgico con el estado en el desarrollo e implementación de programas piloto para la superación de pobreza. (A. Recursos / Intangibles)

La Dirección Social Nacional contempla un área específica para mantener la relación con el Estado y velar por gestión de licitaciones y participación en políticas públicas.

DEBILIDADES

D1: Falta de indicadores de éxito de la intervención social (Cadena de Valor)

Los planes de intervención social definen metas y objetivos para la medicación del programa, sin embargo, falta establecer indicadores que permitan medir el éxito de los beneficiarios bajo la medida de superación de pobreza, de tal manera de tangibilizar sus avances.

D2: Los canales de comunicación hacia la ciudadanía no han transmitido efectivamente las diversas líneas temáticas de la fundación. (Cadena de Valor)

Según declaraciones internas del personal que trabaja en el Hogar de Cristo, reconocen que han tenido dificultades en transmitir a toda la ciudadanía la amplitud de programas sociales que están entregando. Todavía, está muy asociada la marca Hogar de Cristo en la atención de personas en situación de calle.

D3: Falta traducción de cómo se materializa el aporte monetario hacia los beneficiarios. (Cadena de Valor)

Otro de los desafíos planteados por el personal de Hogar de Cristo, es la dificultad que tienen de materializar de forma clara y simple a los socios y la ciudadanía, el valor de los aportes, por ejemplo: indicar a los socios que la donación de \$5.000 significa una comida para un adulto mayor que se atiende en sus programas durante un mes.

D4: Aumento de la deuda y déficit de caja en la institución. (A. Recursos / Tangibles)

Según el informe de gestión de agosto de 2019, el Hogar de Cristo presenta una deuda acumulada al año de 388 millones de pesos en lo que va del año.

D5: Dificultad para análisis de información de socios que permitan una buena segmentación. (Cadena de Valor)

Existen dificultades para la segmentación de los socios, no se cuenta con un sistema que permita contar con toda la información centralizada y ordenada de los socios, que facilite el análisis de los datos para poder realizar segmentación de acuerdo con perfiles y gustos, con el objetivo de lograr una mejor retención de socios.

3.2 Análisis de Oportunidades

Para realizar un análisis de las oportunidades detectadas, se procede a ver cómo el Hogar de Cristo está posicionado para cada una de estas, de acuerdo con sus fortalezas y debilidades.

La Tabla 17 permite ver de manera general cuales son las principales fortalezas que permiten aprovechar la oportunidad y las debilidades que dificultan que se tome tal oportunidad, la cual fue realizado en función del autor del presente proyecto y basada en feedback entregados por la organización.

Tabla 17: Posicionamiento de oportunidades frente a fortalezas / debilidades

	Creciente interés de empresas en realizar actividad de RSE frente a la comunidad	Captar potenciales voluntarios que no participan por desconocimiento	Informar de manera simple y clara los beneficios tributarios del sistema de donaciones a potenciales socios	Sistemas de inteligencia de negocio para mejora de operaciones y análisis de información	Compromiso estatal de erradicación de pobreza	Ampliar línea temática especializada para atención de migrantes
	O1:	O2:	O3:	O4:	O5:	O6:
F1: El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile y cuenta con reconocimiento de trayectoria	●	●			●	
F2: Cuenta con una red de programas e infraestructura a nivel nacional a través de diversas líneas temáticas de superación de pobreza	●	●			●	
F3: Cuenta con profesionales de alta capacidad y experiencia en temáticas de superación de pobreza					●	●
F4: Modelos técnicos detallado que dan la ruta de acción para la ejecución de programas sociales					●	
F5: Variada gama de proveedores de software que han realizado donaciones de licencias de sus productos				●		
F6: Constante trabajo sinérgico con el estado en el desarrollo e implementación de programas pilotos para la superación de pobreza			●		●	
D1: Falta de indicadores de éxito de la intervención social y metodologías ágiles de trabajo				●	●	
D2: Los canales de comunicación hacia la ciudadanía no han transmitido efectivamente las diversas líneas temáticas de la fundación	●	●				
D3: Falta traducción de como se materializa el aporte monetario hacia los beneficiarios	●					
D4: Aumento de la deuda y déficit de caja en la institución				●		●
D5: Dificultad para análisis de información de socios que permitan una buena segmentación						

●	Aprovechar oportunidad
●	Impide alcanzar oportunidad

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procede a realizar el análisis para cada una de las oportunidades detectadas:

O1: Creciente interés de empresas en realizar actividad de RSE frente a la comunidad

Tabla 18: Posicionamiento de la oportunidad “O1” frente a las fortalezas y debilidades

O1: Creciente interés de empresas en realizar actividad de RSE frente a la comunidad			
Fortalezas	F1:	El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile y cuenta con reconocimiento de trayectoria	●
	F2:	Cuenta con una red de programas e infraestructura a nivel nacional a través de diversas líneas temáticas de superación de pobreza	●
Debilidades	D2:	Los canales de comunicación hacia la ciudadanía no han transmitido efectivamente las diversas líneas temáticas de la fundación	●
	D3:	Falta traducción de como se materializa el aporte monetario hacia los beneficiarios	●

Fuente: Elaboración propia.

F1: El posicionamiento y la trayectoria del Hogar de Cristo, permite estar bien posicionado ante esta oportunidad, pues es una marca reconocida ante la sociedad, por ende, es una buena ventana para las empresas en colaborar en proyectos en forma conjunta para mejorar su imagen ante la comunidad.

F2: Al tener una red de programas a lo largo de todo el País, permite que trabajar con empresas que tengan presencia en varios lugares, al no estar concentrada solo en una zona o región específica.

D2: Esto puede ser un impacto negativo, dado que si la percepción de la ciudadanía del segmento de beneficiarios que atiende el Hogar es solo de personas en situación de cayo, puede desmotivar a las empresas que quieran participar en programas en otras temáticas, por ejemplo, si quiere aportar en programas hacia el adulto mayor, pese a que el Hogar de Cristo tiene sus programas, puedes que prefieran participar en otra fundación que tenga más visibilidad en esta temática como lo es la Fundación Las Rosas.

D3: De la misma manera que se necesita poder materializar el impacto de los recursos en los beneficiarios, existe un desafío del Hogar de Cristo, para elaborar una oferta de trabajo en conjunto de forma cuantifica a las empresas para incentivar su disposición a participar en forma conjunta.

Para aprovechar esta oportunidad se plantea una estrategia que **fomente canales de participación en el sector privado**, aprovechando la trayectoria y las

instalaciones que tiene la organización en todo Chile, que sirva como un medio para comunicar el rol del Hogar de Cristo.

O2: Captar potenciales voluntarios que no participan por desconocimiento

Tabla 19: Posicionamiento de la oportunidad “O2” frente a las fortalezas y debilidades

O2: Captar potenciales voluntarios que no participan por desconocimiento			
Fortalezas	F1:	El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile y cuenta con reconocimiento de trayectoria	●
	F2:	Cuenta con una red de programas e infraestructura a nivel nacional a través de diversas líneas temáticas de superación de pobreza	●
Deb.	D2:	Los canales de comunicación hacia la ciudadanía no han transmitido efectivamente las diversas líneas temáticas de la fundación	●

Fuente: Elaboración propia.


F1 - F2: El Hogar de Cristo está bien posicionado ante esta oportunidad, dada su trayectoria y reconocimiento de marca, además de tener programas a lo largo de todo el país, por lo que puede ofrecer participación en distintas áreas de interés a la ciudadanía que tengan intensión en participar en ayuda de las personas más vulnerables. La oferta de voluntariado del Hogar de Cristo va desde un segmento joven hasta adultos mayores que quieren ayudar a su comunidad.

D2: El Hogar de Cristo tiene un área dedicada de comunicación y difusión de sus actividades y servicios, existe un desafío en poder comunicar al sector que hoy en día no participa activamente en programas y ayuda social. El desconocimiento de este sector ante las temáticas que desarrolla la fundación puede dejar fuera a la fundación en las opciones de la ciudadanía que quiera realizar acciones solidarias.

Se requiere una estrategia enfocada **en fomentar canales de participación ciudadana**, de tal manera de aprovechar la infraestructura y conocimiento existente en la organización, se requiere abordar la efectividad de los canales de difusión de tal manera que logre llegar a la población.

O3: Informar de manera simple y clara los beneficios tributarios del sistema de donaciones a potenciales socios

Tabla 20: Posicionamiento de la oportunidad “O3” frente a las fortalezas y debilidades

O3: Informar de manera simple y clara los beneficios tributarios del sistema de donaciones a potenciales socios			
For.	F6:	Constante trabajo sinérgico con el estado en el desarrollo e implementación de programas pilotos para la superación de pobreza	




Fuente: Elaboración propia.

F6: Existe un trabajo conjunto de la fundación en el desarrollo de políticas públicas, esta fortaleza permite poder trabajar junto con el gobierno un plan de comunicación que sea más efectivo hacia la comunidad.

Potenciar la alianza con el Estado para el desarrollo de programas y comunicaciones, es una estrategia que apunta a aprovechar la sinergia que hoy existe con el Estado como un socio estratégico para los temas de vulnerabilidad que afectan al país, de tal manera, que el Hogar de Cristo apoye la gestión de desarrollo social, facilitando diseños y programas que sirven como inversión de desarrollo país.

O4: Sistemas de inteligencia de negocio para mejora de operaciones y análisis de información

Tabla 21: Posicionamiento de la oportunidad “O4” frente a las fortalezas y debilidades

O4: Sistemas de inteligencia de negocio para mejora de operaciones y análisis de información			
For.	F5:	Variada gama de proveedores de software que han realizado donaciones de licencias de sus productos	
Debilidades	D1:	Falta de indicadores de éxito de la intervención social y metodologías ágiles de trabajo	
	D4:	Aumento de la deuda y déficit de caja en la institución	

Fuente: Elaboración propia.

F5: Dentro de los productos con licencia gratuita que posee la fundación, existen software de inteligencia de negocio que permiten realizar mejoras en los procesos de consolidación y análisis de la información.

D4: Pese a contar con las licencias, estas implementaciones pueden ser costosas, dado que la implementación y aprendizaje con llevan tiempo y esfuerzo por parte de los equipos de trabajo.

Dado que ya se tienen licencias de productos, se puede disminuir la brecha de implementación mediante **alianzas con proveedores de tecnología** con alto sentido de responsabilidad social, para realizar implementaciones de software a bajo costo, donde el Hogar de Cristo posteriormente pueda hacer difusión en sus canales de comunicación del trabajo realizado.

O5: Compromiso estatal de erradicación de pobreza

Tabla 22: Posicionamiento de la oportunidad “O5” frente a las fortalezas y debilidades

O5: Compromiso estatal de erradicación de pobreza			
Fortalezas	F1:	El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile y cuenta con reconocimiento de trayectoria	●
	F2:	Cuenta con una red de programas e infraestructura a nivel nacional a través de diversas líneas temáticas de superación de pobreza	●
	F3:	Cuenta con profesionales de alta capacidad y experiencia en temáticas de superación de pobreza	●
	F4:	Modelos técnicos detallado que dan la ruta de acción para la ejecución de programas sociales	●
	F6:	Constante trabajo sinérgico con el estado en el desarrollo e implementación de programas pilotos para la superación de pobreza	●
Deb.	D1:	Falta de indicadores de éxito de la intervención social	●

Fuente: Elaboración propia.



F1,2,3,4,6: El compromiso del gobierno es lograr erradicar la pobreza a finales del año 2030, para lo cual debe desarrollar un plan de política pública que sea viable en el tiempo y que entregue soluciones de manera efectiva. Siendo el Hogar de Cristo una fundación con años de experiencia en temáticas enfocadas a solucionar la pobreza es un actor clave al momento de entregar su experiencia y generar planes de intervención social en forma conjunta, siendo un asesor del gobierno.

D1: El no contar con indicadores de éxito que midan cuando ha avanzado el beneficiario en post de superar la pobreza, hace difícil cuantificar cuanta falta por avanzar en la erradicación de la pobreza y el aporte directo de los programas a nivel país.

De la misma manera que se aborda la oportunidad O3, el contar con una estrategia para **potenciar la alianza con el Estado** permite aprovechar esta oportunidad y compromiso país que se ha planteado a largo plazo.

O6: Ampliar línea temática especializada para atención de migrantes

Tabla 23: Posicionamiento de la oportunidad “O6” frente a las fortalezas y debilidades

O6: Ampliar línea temática especializada para atención de migrantes			
For.	F3:	Cuenta con profesionales de alta capacidad y experiencia en temáticas de superación de pobreza	
Deb.	D4:	Aumento de la deuda y déficit de caja en la institución	

Fuente: Elaboración propia.

F3: Los programas que hoy se desarrollan en el Hogar de Cristo atienden a personas inmigrantes que presentan situación de vulnerabilidad, por lo cual los profesionales tienen la experiencia de conocer cuál es la realidad de este segmento de la población.

D4: Dado el déficit que hoy en día tiene la fundación, no se cuentan con los recursos necesarios para elaborar un plan de intervención para los problemas que den foco a las necesidades específicas de la inmigración con problemas de vulnerabilidad.

El contar con una estrategia enfocada en **ampliar la oferta programas a nuevos segmentos de beneficiarios**, permite realizar una atención especializada en problemas migratorios, los cuales también generan vulnerabilidad en la población. Sin embargo, los problemas de deuda y déficit de la organización dificultan la implementación de nuevos segmentos dado que se requiere inversión adicional en infraestructura y especialistas.

Resumen Análisis Oportunidades

Del análisis anterior, se resumen plantean las siguientes estrategias para aprovechar las oportunidades detectadas.

Tabla 24: Resumen análisis de Estratégicas según Oportunidades

	Estrategias	Descripción
E1	Fomentar canales de participación ciudadana y de privados	Esta estrategia apunta a fomentar los canales de participación, tanto públicos como privados, generar instancias de participación de actividades que permitan el involucramiento con la comunidad, aprovechando fortalezas como infraestructura y conocimiento, al mismo tiempo, permite enfrentar debilidades detectadas relacionadas con comunicación de las líneas temáticas y materialización del servicios a los beneficiarios.
E2	Potenciar alianza con Estado para el desarrollo de programas y comunicaciones hacia la ciudadanía	Estrategia que apunta a aprovechar la sinergia que hoy existe con el Estado como un socio estratégico para los temas de vulnerabilidad que afectan al país, de tal manera, que el Hogar de Cristo apoye la gestión de desarrollo social, facilitando diseños y programas que sirven como inversión de desarrollo país.
E3	Mejorar sistemas de información dentro de la organización que vayan en apoyo de la gestión administrativa	Esta estrategia apunta a generar eficiencias en la gestión administrativa de la organización, para el desarrollo de soluciones que permitan realizar una mejor de gestión de la información de socios y beneficiarios, disponibilidad de la información, facilitar y agilizar la toma de decisiones.
E4	Ampliar oferta de programas a nuevos segmentos de beneficiarios	Ampliar el segmento de beneficiarios desarrollando programas específicos para las problemáticas de vulnerabilidad, permite obtener mejores resultados en los beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Análisis de Amenazas

Para realizar un análisis de las amenazas detectadas, se procede a ver cómo el Hogar de Cristo está posicionado para cada una estas, de acuerdo con sus fortalezas y debilidades.

La Tabla 25 permite ver de manera general cuales son las principales fortalezas que permiten enfrentar la amenaza y las debilidades que aumentan el impacto de las amenazas, la cual fue realizado en función del autor del presente proyecto y basada en feedback entregados por la organización.

Tabla 25: Posicionamiento de amenazas frente a fortalezas / debilidades

	Múltiples OSFL que puedan captar donantes	Nuevas generaciones identificadas con otras causas	Percepción de desconfianza de la población y de falta de transparencia en utilización dineros donados	Mala reputación de la iglesia que repercute sobre la imagen de marca	Inestabilidad en los ingresos desde el Estado que dificulten sostenibilidad de programas	Aumento en los endeudamientos de hogares en Chile que reste prioridad a la ayuda social
	A1:	A2:	A3:	A4:	A5:	A6:
F1: El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile y cuenta con reconocimiento de trayectoria	●		●	●		
F2: Cuenta con una red de programas e infraestructura a nivel nacional a través de diversas líneas temáticas de superación de pobreza	●					
F3: Cuenta con profesionales de alta capacidad y experiencia en temáticas de superación de pobreza	●					
F4: Modelos técnicos detallado que dan la ruta de acción para la ejecución de programas sociales			●			
F5: Variada gama de proveedores de software que han realizado donaciones de licencias de sus productos						
F6: Constante trabajo sinérgico con el estado en el desarrollo e implementación de programas pilotos para la superación de pobreza	●					
D1: Falta de indicadores de éxito de la intervención social			●			
D2: Los canales de comunicación hacia la ciudadanía no han transmitido efectivamente las diversas líneas temáticas de la fundación	●					
D3: Falta traducción de como se materializa el aporte monetario hacia los beneficiarios	●	●	●			●
D4: Aumento de la deuda y déficit de caja en la institución	●				●	●
D5: Dificultad para análisis de información de socios que permitan una buena segmentación	●	●				

●	Enfrentar amenaza
●	Aumenta impacto amenaza

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procede a realizar el análisis para cada una de las amenazas detectadas:

A1: Múltiples OSFL que puedan captar donantes

Tabla 26: Posicionamiento de la oportunidad “A1” frente a las fortalezas y debilidades

A1: Múltiples OSFL que puedan captar donantes			
Fortalezas	F1:	El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile y cuenta con reconocimiento de trayectoria	●
	F2:	Cuenta con una red de programas e infraestructura a nivel nacional a través de diversas líneas temáticas de superación de pobreza	●
	F3:	Cuenta con profesionales de alta capacidad y experiencia en temáticas de superación de pobreza	●
	F6:	Constante trabajo sinérgico con el estado en el desarrollo e implementación de programas pilotos para la superación de pobreza	●
	D2:	Los canales de comunicación hacia la ciudadanía no han transmitido efectivamente las diversas líneas temáticas de la fundación	●
	D3:	Falta traducción de como se materializa el aporte monetario hacia los beneficiarios	●
Debilidades	D4:	Aumento de la deuda y déficit de caja en la institución	●
	D5:	Dificultad para análisis de información de socios que permitan una buena segmentación	●

Fuente: Elaboración propia.

F1,2,3,6: La fundación tiene una trayectoria de más de 75 años de experiencia, donde hoy en día cuenta con reconocimiento, experiencia y cobertura, los cuales les permiten enfrentar la competencia del mercado por la captación de recursos.

D4: Existe una deuda a lo largo del tiempo que ha ido manteniendo la fundación, esto dificulta en la inversión proyectos que busquen mejorar la gestión interna y eficiencia de los recursos.

D5: El no tener análisis y estudios de los intereses de los donantes que hoy día tiene la fundación, aumenta el riesgo que otra fundación pueda material de mejor manera su interés por colaborar en la sociedad.

Para mitigar esta amenaza se propone **incrementar el valor percibido por los donantes mediante campañas**, las cuales estén segmentadas por grupos de interés, se debe invertir en el análisis de información de socios para entender sus motivaciones como donantes y poder hacer campañas de segmentadas.

A2: Nuevas generaciones identificadas con otras causas

Tabla 27: Posicionamiento de la oportunidad “A2” frente a las fortalezas y debilidades

A2: Nuevas generaciones identificadas con otras causas (LGTB, medioambiente, animalistas, etc.)			
Debilidades	D3:	Falta traducción de como se materializa el aporte monetario hacia los beneficiarios	●
	D5:	Dificultad para análisis de información de socios que permitan una buena segmentación	●

Fuente: Elaboración propia.

D3,5: Las motivaciones y preferencias de la ciudadanía van cambiando en el tiempo, con las demandas sociales han surgido nuevos movimientos que conectan de buena manera con las motivaciones de la población. El no poder materializar y hacer sentir un participe activo de los socios en las tareas de superación de pobreza, impide la generación de vínculos con los socios.

Ante esto, se plantea la estrategia **incrementar el valor percibido por los donantes mediante campañas segmentada según grupos de interés**, de tal manera de poder hacer frente antes esta amenaza.

A3: Percepción de desconfianza de la población y de falta de transparencia en utilización dineros donados en las OSC

Tabla 28: Posicionamiento de la oportunidad “A3” frente a las fortalezas y debilidades

A3: Percepción de desconfianza de la población y de falta de transparencia en utilización dineros donados en las OSC			
Fortalezas	F1:	El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile y cuenta con reconocimiento de trayectoria	●
	F4:	Modelos técnicos detallado que dan la ruta de acción para la ejecución de programas sociales	●
Debilidades	D1:	Falta de indicadores de éxito de la intervención social	●
	D3:	Falta traducción de como se materializa el aporte monetario hacia los beneficiarios	●

Fuente: Elaboración propia.

F1: El reconocimiento a la trayectoria de la fundación, genera confianza en la comunidad posicionándose como una fundación consolidada en la sociedad. Además, el

Hogar de Cristo cuenta con constantes auditorias que revisan de forma detallado el uso de los dineros.


F4: Los modelos técnicos de cada programa son detallados y se realiza una estimación certera de los recursos que se necesitan para cada tipo de beneficiario.

D3: El no puede traducir de manera amigable y clara los costos de los programas a los socios, puede potenciar esta amenaza.

El Hogar de Cristo está bien posicionado para enfrentar esta amenaza, se puede mitigar dando énfasis a la traducción de los dineros usados en los programas sociales **fortaleciendo una imagen mediante la transparencia y resultado de programas en beneficiarios** a través de canales que llegue a la población.

A4: Mala reputación de la iglesia que repercute sobre la imagen de marca

Tabla 29: Posicionamiento de la oportunidad “A4” frente a las fortalezas y debilidades

A4: Mala reputación de la iglesia que repercute sobre la imagen de marca			
Fol.	F1:	El Hogar Cristo es la fundación Top of mind en Chile y cuenta con reconocimiento de trayectoria	


Fuente: Elaboración propia.

F1: La trayectoria y reconocimiento de la obra social permite enfrentar la mala reputación de la iglesia actualmente en la sociedad.

Ante esto, se plantea una estrategia de **fortalecer imagen del Hogar de Cristo mediante los resultados** de programas en beneficiarios permite afrontar esta amenaza.

A5: Inestabilidad en los ingresos desde el Estado que dificulten la sostenibilidad de los programas sociales

Tabla 30: Posicionamiento de la oportunidad “A5” frente a las fortalezas y debilidades

A5: Inestabilidad en los ingresos desde el Estado que dificulten la sostenibilidad de los programas sociales			
Deb.	D4:	Aumento de la deuda y déficit de caja en la institución	

Fuente: Elaboración propia.

D4: El retraso de los pagos tiene un alto impacto en el funcionamiento de la fundación, los pagos del gobierno están sujetos a protocolos y aprobaciones, los tiempos de pago están muy ligados al tipo de programa social que se esté entregando.

Para enfrentar esa amenaza, se requiere complementar la recaudación del sector privado, de tal manera, de poder captar más socios que permitan un flujo constante que permitan hacer frente al déficit existente y al retraso de pagos comprometidos por parte del Estado. Para aumentar recaudación en socios se apunta a una estrategia enfocada a **incrementar el valor percibido por los donantes**.

A6: Aumento en los endeudamientos de hogares en Chile que reste prioridad a la ayuda social

Tabla 31: Posicionamiento de la oportunidad “A6” frente a las fortalezas y debilidades

A6: Aumento en los endeudamientos de hogares en Chile que reste prioridad a la ayuda social			
Debilidades	D3:	Falta traducción de como se materializa el aporte monetario hacia los beneficiarios	●
	D4:	Aumento de la deuda y déficit de caja en la institución	●

Fuente: Elaboración propia.

D3: La falta de traducción de vincular a los socios con las tareas que realiza la fundación, aumenta el riesgo que socios con cargas de endeudamiento prefieran cancelar su membresía.

D4: Al igual que la amenaza anterior, una disminución en los recursos afecta directamente al aumento de déficit de caja.

Esta amenaza tiene alto impacto, se puede mitigar fomentando el vínculo con los socios de la fundación, donde el Hogar de Cristo pueda ser capaz de transmitir la importancia de los resultados y como el aporte mensual se traduce a los beneficiarios, para lograr este vínculo se plantea una estrategia que vaya en **incrementar el valor percibido por los donantes**.

Resumen Análisis Amenazas

Del análisis anterior, se resumen plantean las siguientes estrategias para enfrentar las amenazas detectadas.

Tabla 32: Resumen análisis de Estratégicas según Amenazas

	Estrategias	Descripción
E1	Incrementar el valor percibido por los donantes mediante campañas segmentada según grupos de interés	Apunta a mejorar la percepción del impacto de los programas sociales en los beneficiarios, donde se debe lograr la traducción de como los recursos aportados llegan a cada segmento de beneficiarios, entendiendo que los donantes tienen intereses distintos en la utilización de recursos. Lo anterior, posibilita enfrentar de mejor manera el mercado que es competitivo en la captación de recursos y buscar la generación de vínculos entre los donantes y la organización.
E2	Fortalecer imagen mediante la transparencia y resultado de programas en beneficiarios a través de canales que lleguen a la población	Esta estrategia apunta a mejorar las debilidades de percepción de desconfianza que tienen la población, tanto en la utilización de los recursos como la imagen en relación a la iglesia. Por lo que, el Hogar de Cristo debe apuntar al fortalecimiento de imagen buscando canales que lleguen a la población para poder transmitir de buena manera los resultados y la utilización de recursos.

Fuente: Elaboración propia.

4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se realiza un análisis y selección de los atributos valorados por los segmentos de clientes de la UEN, mediante un análisis de curvas de valor. A partir de esta selección, se realiza una propuesta de valor en base a los atributos clave. Posteriormente, se plantea de manera descriptiva cual es la estrategia de la organización en base al análisis FODA realizado en el capítulo anterior y los atributos de la propuesta de valor.

4.1 Análisis de la curva de valor y atributos clave

Para poder definir una propuesta de valor es necesario conocer cuáles son los atributos que más valora el cliente, donde también se requiere conocer cómo está posicionada la UEN frente a la competencia en la entrega de dichos atributos. Conociendo lo anterior, se puede reconocer cual son los atributos en los que mejor se desempeña la UEN y plantear una propuesta de valor acorde a sus capacidades.

Para este análisis se utiliza la curva de valor, donde se realizan comparativas de atributos frente a otras organizaciones sin fines de lucro, la primera corresponde a los atributos valorados por los socios (Empresas y Privados) y la segundo se definen atributos valorados por los beneficiarios.

Para el análisis de la curva de valor, se seleccionaron OSFL que compiten en la captura de recursos, independiente del foco de trabajo que estas tengan. Para la selección de estas OSFL se utilizó el Estudio de Marca Ciudadanas 2018, donde se indica que las OSFL más reconocidas por la ciudadanía son: Teletón, TECHO, Desafío Levantemos Chile, Fundación las Rosas. Las cuáles son comparadas con el Hogar de Cristo, el cual también está en el ranking de reconocimiento (CADEM, 2018). Adicionalmente se agregar a la comparación el Hogar de Cristo con la perspectiva de donde se quiere estar en el futuro dada el cambio de estrategia.

A. Atributos claves para donantes

Para el análisis de esta curva se definen los siguientes atributos para los donantes:

- **Cobertura Nacional:** se refiere a la cobertura geográfica donde se ejecutan los programas o servicios a lo largo del territorio nacional
- **Transparencia:** Disponibilidad y claridad de información hacia la ciudadanía de cómo se gastan los dineros donados.
- **Cantidad de personas atendidas:** números de beneficiarios que reciben los servicios, capacidad de atención.

- **Reputación de marca:** valoración que le da la población a la organización en cuanto a la efectividad de sus programas.
- **Trayectoria:** Tiempo que lleva funcionando la organización desde su fundación.
- **Reconocimiento de marca:** Que tan conocida es la organización frente a la ciudadanía y cuáles son sus actividades o servicios.
- **Convocatoria de voluntarios:** cantidad de voluntarios que se interesan en participar en apoyo a los programas.
- **Programas estandarizados y definidos:** El desarrollo de los programas cumple con estándares demostrados, donde está definido para cada servicio los objetivos, la focalización de beneficiarios, metas, indicadores y costos en los que se va a incurrir al momento de ejecutar el programa.
- **Infraestructura adecuada:** La infraestructura está acorde a los servicios prestado, cumpliendo con los estándares requeridos para la correcta ejecución del servicio.
- **Personal Interdisciplinario:** Los equipos de profesionales que provienen de distintas disciplinas, y por lo tanto están especializados en diferentes campos
- **Variedad de beneficiarios:** Existe variedad de programas enfocados a diferentes líneas de acción y amplia gama de beneficiarios.
- **Programas en post de inclusión social:** Desarrollo y entrega de programas que vayan en ayuda a los beneficiarios para que mejoren su inclusión social.
- **Visibilidad de campañas:** Hace referencia conocimiento de las campañas comerciales para captación de socios y donaciones.
- **Participaciones en políticas públicas:** Involucramiento que tiene la organización en la generación de propuestas y apoyo al Estado en la generación de políticas públicas, con un foco social.

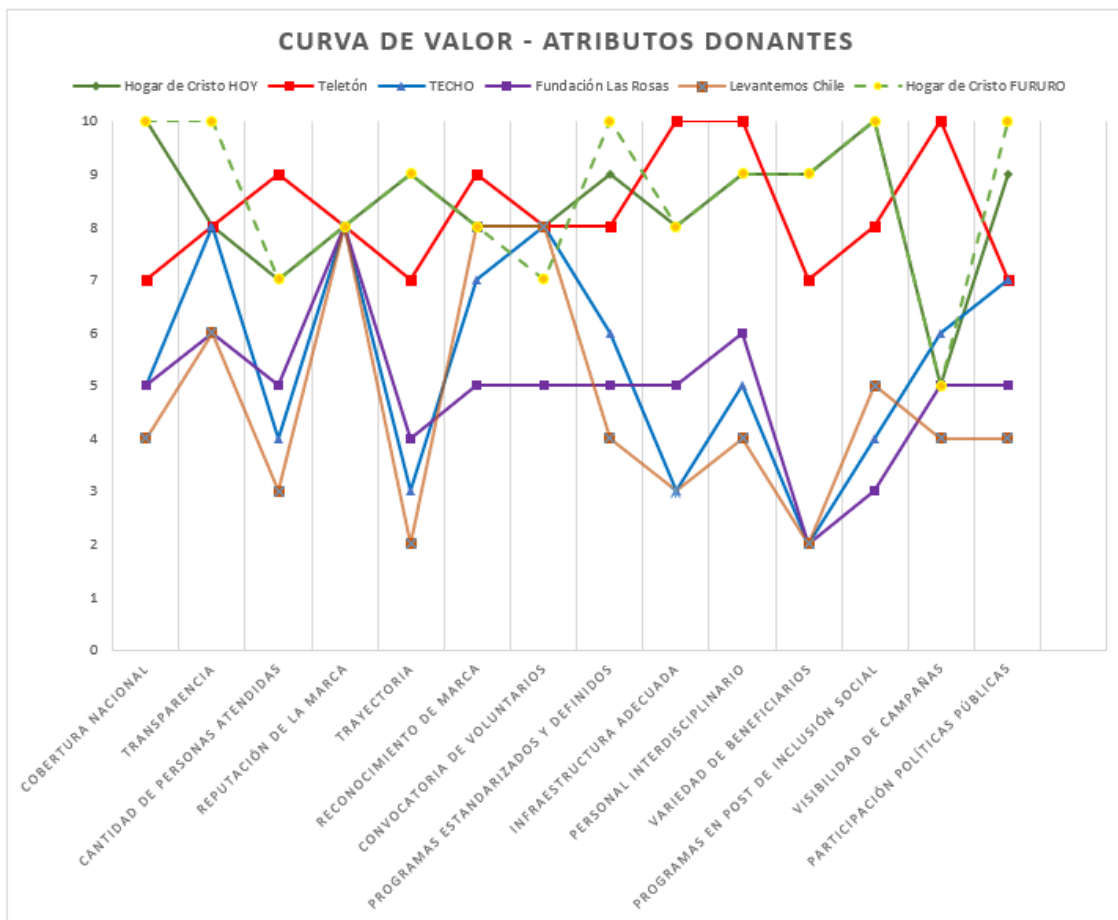
A estos atributos se les asignó una puntuación de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta.

Con estos atributos se realiza un análisis a través de una curva de valor, donde se valoran los atributos de los donantes en el Hogar de Cristo y su competencia directa. Posteriormente, a través de una curva de valorización, se realiza una valoración de los mismos atributos dentro del segmento de donantes. En el caso del Hogar de Cristo los principales donantes son personas naturales, empresas y Estado.

i. Curva valor según atributos donantes

En la Figura 16 se traduce la curva de valor de acuerdo con los atributos descritos para los donantes, donde se observa que dentro de las fortalezas del Hogar de Cristo, destaca su cobertura nacional, al desarrollar diversos programas a largo de todo Chile, eso se suma a la trayectoria, pues es una fundación con 75 años de historia la cual ha sabido mantenerse en el tiempo y le ha permitido ampliar programas a más personas afectadas por la situación de pobreza en el país logrando atender a más y variados beneficiarios.

Figura 16: Curva de valor según atributos de donantes



Fuente: Elaboración propia

Además, destaca la búsqueda de mejora en la inclusión social en el desarrollo de sus programas, el Hogar de Cristo no solo busca acoger a las personas en situación vulnerable y prestar un servicio específico, sino también busca entregar herramientas a sus beneficiarios para que puedan ser autosuficientes y logren salir de la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran.

Se puede observar en la curva que el Hogar de Cristo y la Teletón tienen varios puntos que destacan por el resto de las otras fundaciones. Es esperable que la fundación Teletón tenga variados atributos que destaquen sobre el resto, dado la efectividad que ha demostrado con el tiempo en sus campañas de donaciones, las cuales son reconocidas por toda la ciudadanía.

Uno de los puntos débiles del Hogar de Cristo es la baja visibilidad que tienen sus campañas en los medios de comunicación masivos como televisión, radio y prensa, actualmente está apostando a una difusión enfocada en redes sociales.

Finalmente se puede observar el posicionamiento que desea lograr El Hogar de Cristo en el futuro, donde de acuerdo con sus declaraciones de misión y visión, van en busca de la consolidación de atributos como desarrollo y estandarización de sus programas, mejora en la transparencia de su gestión y su incidencia en políticas públicas mediante una mayor participación.

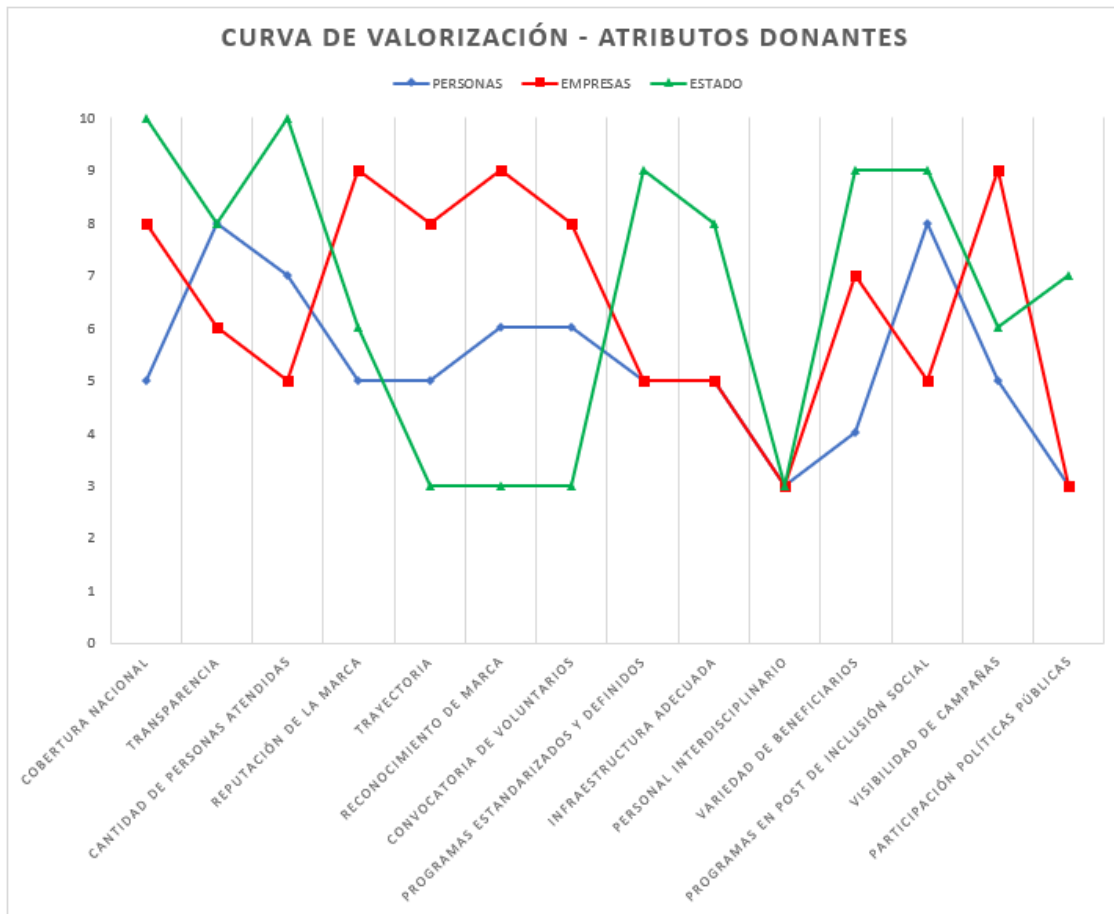
ii. Curva de valorización según atributos donantes

Para la elaboración de esta curva se utilizan los atributos definidos para los socios y se evalúan de acuerdo con la valoración que le asignan las personas, empresas y Estado.

En la

Figura 17 se traduce la curva de valorización de acuerdo con los atributos definidos para los donantes, a estos atributos se les asignó una puntuación de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta. Dicha calificación fue realizada en función del autor del presente proyecto y basada en feedback entregados por la organización.

Figura 17: Curva de valorización según atributos de donantes



Fuente: Elaboración propia

Este análisis nos permite identificar los intereses y valoraciones que se buscan en las OSFL. En el caso de las personas, los atributos que toman mayor valoración para ellos son la **transparencia**, donde se valora la claridad de cómo se están gastando los recursos que ellos aportan y conocer si efectivamente se está gastando los recursos correctamente en los beneficiarios y no se gasten recursos en otras actividades. Otro de los atributos valorados por este grupo es la **reputación** de la institución, en caso de que la organización presente problemas de reputación, ocasiona desconfianza en la ciudadanía implicando que no esté dispuesta a participar (ya sea mediante donaciones o voluntariado).

Muchas empresas para mejorar su imagen frente a la comunidad, incluyen dentro de su estrategia el desarrollo de actividades de ayuda a la comunidad como una estrategia de responsabilidad social empresarial, en algunos casos buscan vínculos con OSFL, como la empresa busca mejorar su imagen valora también la **transparencia** y **reputación** de las organizaciones, así también como la **capacidad de difusión** que estas tengan, por

lo cual toma gran valoración la participación de la comunidad (voluntariado) y la efectividad de campañas de difusión de las OSFL.

En cuanto al Estado, los atributos que son más relevantes tienen relación con la **capacidad de atención** y programas que vayan en pos de la **inclusión social** que entregan las OSFL, dado que busca mejorar el bienestar de las personas vulnerables dentro de la sociedad, toman relevancia los atributos de cobertura, personas atendidas, calidad de programas y la efectividad de sacar a las personas en temas de superación de pobreza.

B. Atributos claves para beneficiarios

Para el análisis de esta curva se definen atributos valorados por los beneficiarios del Hogar de Cristo, dentro de este segmento están personas en situación de calle, adulto mayor, infante adolescente, discapacidad mental y consumo problemático de alcohol y drogas.

Atributos para el segmento de beneficiarios del Hogar de Cristo son:

- **Comodidad:** que los espacios donde se recibe a PSC sean limpios, cuenten con espacios suficientes para la recepción de las personas y el correcto funcionamiento del servicio.
- **Alimentación nutritiva:** la comida entregada cumpla con los requerimientos nutricionales para la salud de las personas.
- **Asistencia médica básica:** Relacionado a los servicios médicos que puede entregar a los beneficiarios, entendiendo que no es un centro de atención hospitalaria.
- **Servicios para cuidado e higiene:** Hace referencia a que las instalaciones cuentan con espacios para que los beneficiarios puedan asearse, siendo adecuada según la cantidad de personas.
- **Disponibilidad durante el año:** El acceso a los servicios, en este caso de hospederías y casas de acogida estén operando durante todo el año y no solo en invierno.
- **Apoyo en reinserción social:** Se promueva el desarrollo de las habilidades y capacidades de las personas, para mejorar sus condiciones de vida y favorecer su inclusión social.
- **Trato digno:** Los encargados de los programas traten con dignidad y respecto a las personas a las que atienden.

- **Continuidad de programas:** Se refiere a que existe continuidad en los programas en los territorios en los que hoy en día están.
- **Seguridad:** Los beneficiarios estén en un ambiente donde se sientan seguros y puedan dejar sus pertenencias y estar sin el temor que alguien las robe.

A estos atributos se les asignó una puntuación de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta.

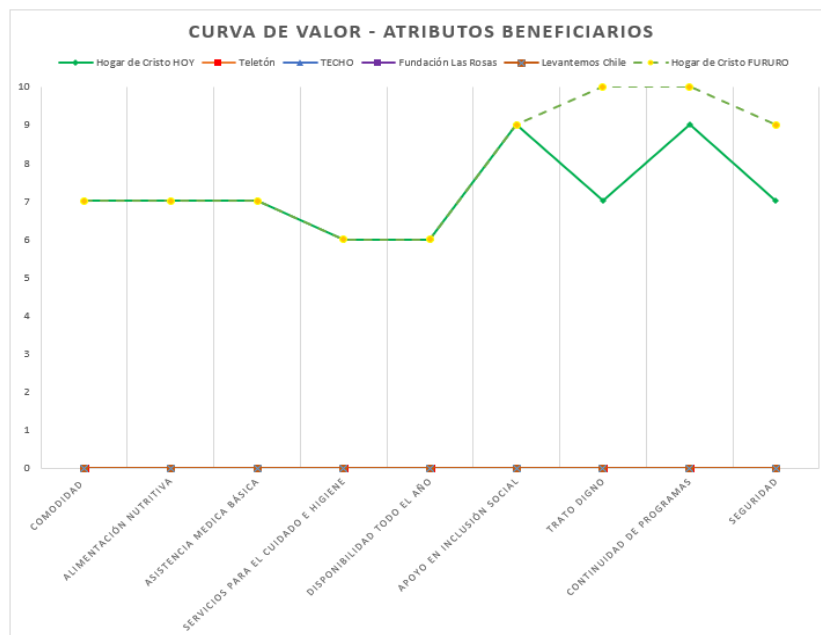
Con estos atributos se realiza un análisis a través de una curva de valor, donde se valoran los atributos de los donantes en el Hogar de Cristo y su competencia directa. Posteriormente, a través de una curva de valorización, se realiza una valoración de los mismos atributos dentro del segmento de donantes. En el caso del Hogar de Cristo los principales donantes son personas naturales, empresas y Estado.

i. Curva valor según atributos de beneficiarios

Dado que el Hogar de Cristo atiende a un segmento de beneficiarios específico, que no necesariamente es atendido en otras fundaciones, se realiza una valorización de los atributos solo en el Hogar de Cristo (no son consideradas las otras fundaciones), donde se realiza una valoración en la situación actual de la organización y una valoración en donde le gustaría estar a la organización en el futuro.

En la Figura 18 se traduce la curva de valor de acuerdo con los atributos descritos:

Figura 18: Curva de valor según atributos de beneficiarios



Fuente: Elaboración propia.

Inicialmente se incorporan a la curva los atributos que buscan los beneficiarios en situación de vulnerabilidad. Dado que el segmento de beneficiarios que apuntan las otras organizaciones son distintos entre cada una, la realiza una comparación directa entre la situación actual del Hogar de Cristo versus a la situación deseada en el futuro, es por esto, que a las otras organizaciones se les asigno una puntuación “cero” en esta evaluación, esto no significa, por ejemplo, que sus servicios no sean cómodos o no entreguen seguridad, esto es solo porque sus beneficiarios son distintos por lo tanto su oferta de servicios también cambia.

Como se observa en la curva, las fortalezas del Hogar de Cristo están en que sus programas buscan la reinserción social de las personas en situación de vulnerabilidad, mediante un acompañamiento psicosocial que busca el desarrollo de las habilidades y capacidades de las personas para mejorar sus condiciones de vida y favorecer su inclusión social, además de trabajar en el fortalecimiento de las redes familiares y sociales de los beneficiarios para que los puedan apoyar.

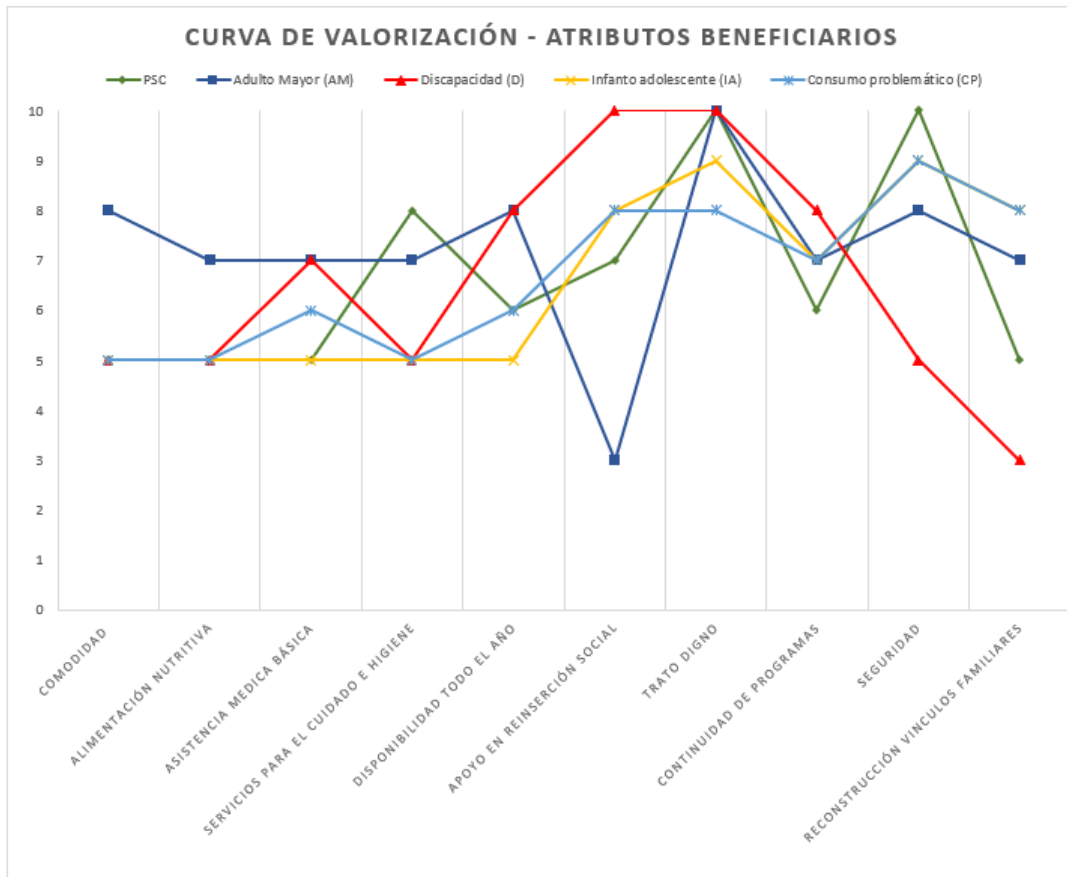
Otra de las fortalezas está en la continuidad de sus programas, los principales servicios de hospedaría operan durante todo el año, ya sea verano o invierno. Además de disponibilizar cupos de camas para recibir a más personas en épocas de invierno para apoyar los programas sociales del Estado.

ii. Curva de valorización según atributos de beneficiarios

Para la elaboración de esta curva se utilizan los atributos definidos para los 5 segmentos de beneficiarios y se evalúan según la importancia que le asignan los mismos beneficiarios al momento de recibir los servicios.

En la Figura 19 se traduce la curva de valorización de acuerdo con los atributos definidos para los beneficiarios, a estos atributos se les asignó una puntuación de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta.

Figura 19: Curva de valorización según atributos de beneficiarios



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al informe caracterización cualitativa de personas en situación de calle (Ministerio de Desarrollo Social, 2017), los atributos que más valoran los beneficiarios son el **trato de digno** y la **seguridad** dentro de los programas, según declaran los mismos, ellos indican que sus derechos son vulnerados constantemente dentro de la sociedad, por lo que, contar con un lugar donde los traten dignamente es fundamental al momento de participar en los programas, muchos declaran que de no cumplir estos requisitos prefieren no asistir a los centros y seguir en su situación de calle.

4.2 Selección de atributos clave

Para la selección de los atributos claves y entendiendo que, dado que existen distintos grupos de interés, donde no todos valoran los atributos por igual, se realiza una curva de análisis según la valoración que les dan los grupos de interés, en este caso corresponde a personas, empresas, Estado y beneficiarios.

Dado los resultados anteriores, los atributos seleccionados de acuerdo con la posición que tiene el Hogar de Cristo frente a otras fundaciones y la valoración que le dan los grupos de interés, se define como atributos claves:

Tabla 33: selección de atributos claves

Atributos	Razones
Efectividad de los programas en post inclusión social	<p>En la comparación con otras OSFL se puede observar que el Hogar de Cristo y Teletón son los que tienen mayor ponderación, respecto a las otras organizaciones (ver Figura 16). Se selecciona este atributo frente a los otros dado que es un atributo donde el Hogar de Cristo se especializa y entrega servicios de manera integral a sus beneficiarios. No se toman otros atributos dado que cada organización tiene diferentes focos los cuales pueden captar a diferentes segmentos de donantes</p> <p>Para el segmento de los donantes personas y Estado (ver Figura 17), la efectividad es importante dado que lograr materializar con resultados los recursos que son invertidos van en camino a la disminución de la desigualdad en la sociedad. Al mismo tiempo el Hogar de Cristo busca ser un referente en este ámbito incluyéndolo dentro de sus declaraciones estratégicas.</p>
Transparencia	<p>En la curva de valorización de donantes (ver Figura 17), predomina una valoración importante por parte de las personas y el Estado por la transparencia de las organizaciones y conocer el cómo se materializan los recursos aportados a los beneficiarios.</p>
Reputación de marca	<p>La reputación es altamente valorada por las personas y empresas (ver Figura 17) este es un atributo relevante a la hora de recibir recursos, una mala reputación puede ocasionar una gran pérdida de recursos.</p>
Trato digno	<p>Tanto en la curva de valor y valorización de beneficiarios los principales atributos que destacan son “trato digno” el impacto de estos atributos puede determinar la continuidad o deserción de los beneficiarios en los programas.</p> <p>Se seleccionan estos atributos por su relevancia frente a los otros por la relevancia transversal frente al segmento de beneficiarios.</p>

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente punto se definen cómo los atributos seleccionados impactan en la propuesta de valor.

4.3 Declaración de la propuesta de valor

Los atributos claves seleccionados se engloban en conceptos dentro de la propuesta de valor, la cual se traduce en:

*Elaboramos y ejecutamos **programas que contribuyan efectivamente a la inclusión social** de los más pobres y vulnerables de la sociedad, entregando un **trato digno**, mientras aseguramos la **utilización eficiente de los recursos***

Descripción de los atributos:

Programas efectivos que contribuyan a la inclusión social: El desarrollo de los programas para cada una de las líneas temáticas están enfocadas en entregar a los beneficiarios las habilidades y capacidades para que puedan salir de su situación actual de vulnerabilidad, y avanzar en la **inclusión social**, esto a través de especialistas que realizan un seguimiento de los participantes, fijando metas realizaste de manera progresiva que sean alcanzables en un periodo de tiempo determinado. Se incluye también el atributo de seguridad, dado que los programas efectivos deben garantizar un ambiente seguro para que puedan generarse las actividades, entiendo que muchas de las vulneraciones que han sufrido los beneficiarios se producen en ambiente poco seguros. Este atributo, se puede medir con indicadores como, cumplimiento en focalización de beneficiarios, cumplir con entrega de prestaciones, cumplimiento de coberturas, evolución de situación de vulnerabilidad de los beneficiarios.

Trato digno: El personal encargado de atender o entregar los servicios a los beneficiarios deben seguir un protocolo de servicio estandarizado, donde se enfatice el respeto, amabilidad y disposición a escuchar, generando espacios seguros para los beneficiarios. Además, estos profesionales deben estar capacitados y tener conocimientos en las líneas temáticas que se desempeñan. Este atributo, se puede medir con indicadores de midan deserción de beneficiarios, continuidad en programas, encuestas de satisfacción, cumplimiento en capacitación de personal.

Utilización eficiente de recursos: Hace referencia a la utilización de recursos en las actividades de los programas, los cuales deben estar administrados de manera eficiente para los servicios prestados a los beneficiarios. Además de poder lograr un equilibrio entre gastos necesarios para la administración de la organización, utilizando de manera **eficiente los recursos** para cubrir las actividades de comunicación para lograr una **imagen de marca sostenible** y atractiva para la captación de donantes, siendo **transparentes** en la rendición de los recursos utilizados que sea de fácil entendimiento para la población. Este atributo, se puede medir con cumplimiento presupuestario, entrega de prestaciones y cumplimiento de focalización y cobertura de programas.

4.4 Descripción de la estrategia de la empresa

La estrategia de la empresa es la manera en que la organización define la creación de valor, definiendo qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos, con el fin de conseguir una ventaja competitiva (Kaplan y Norton, 2008).

Para obtener una ventaja competitiva frente a los rivales, existen tres estrategias genéricas que se pueden seguir, según Porter (1987), las cuales son: liderazgo en

costos, diferenciación y especialización, cada una de las cuales tiene potencial de superar los resultados de rivales del mismo sector.

Para el caso del Hogar de Cristo, la estrategia que mejor se ajusta es la de diferenciación, a través de crear diferencias en la oferta de servicios, mediante creación de alguna característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores.

La estrategia de diferenciación ofrece una posición privilegiada ante la competencia, siendo una de las más destacada, para el Hogar de Cristo, la fidelidad a la marca, lo que lo hace menos susceptible a servicios sustitutos que puedan ofrecer otras organizaciones.

En el capítulo 3 se plantean una serie de estrategias que surgen según el análisis FODA, dichas estrategias son utilizadas para determinar los temas estratégicos, los que posteriormente sirven como lineamientos para la definición de los objetivos estratégicos. De las estrategias detectadas, se opta por no abordar la estrategia de “ampliar oferta de programas a nuevos segmentos de beneficiarios”, dada la inversión de recursos extra que esto implicaría, donde el escenario actual de déficit que hoy existe imposibilita en el corto plazo ampliar la oferta a nuevos segmentos.

Para abordar estas estrategias se plantean los siguientes temas estratégicos:

Sostenibilidad: Asegurar la continuidad de la organización en el tiempo, donde la captación de recursos, en este caso provienen mediante donaciones y aportes estatales, son fundamentales para la sobrevivencia de la organización. Lo anterior implica, no solo una buena gestión de comercial, sino también el obtener resultados positivos en los beneficiarios, de tal manera de captar el interés de la ciudadanía. Otro factor fundamental es poder transmitir los resultados a la población y donantes a través de canales efectivos. Dentro de los atributos relevantes para los usuarios este eje enmarca la *transparencia* y *reputación*. Las estrategias propuestas en el análisis estratégico para este tema estratégico son:

- *Fomentar canales de participación ciudadana y de privados.* Esto se relaciona con el atributo de reputación y transparencia, generando instancias de participación a la ciudadanía, mejorando la comunicación y conocimiento de la labor realizada.
- *Potenciar alianza con Estado para el desarrollo de programas y comunicaciones que favorezcan la transparencia.* Relación directa con el atributo de transparencia, que busca a su vez impactar de forma positiva en la reputación.

- *Incrementar el valor percibido por los donantes mediante campañas segmentada según grupos de interés.* Relacionado con atributo de reputación de la organización, donde dar a conocer los resultados, mejora la percepción de los donantes.
- *Fortalecer imagen mediante la transparencia y resultado de programas en beneficiarios a través de canales que llegue a la población.* Relación directa con el atributo de transparencia, que busca a su vez impactar de forma positiva en la reputación.

Eficiencia Operacional: El Hogar de Cristo se centra en la utilización eficiente de recursos para la entrega de servicios, entendiendo que entre mejor sean administrados los recursos, estos pueden llegar de mejor manera a los beneficiarios para la satisfacción de sus necesidades, además esto cobra relevancia pues la *utilización eficiente de recursos* es parte de la propuesta de valor de la organización. Los objetivos principales están relacionados con disminuir costos y realizar una gestión eficiente de la operación. La estrategia propuesta en el análisis estratégico para este tema estratégico es:

- *Mejorar sistemas de información dentro de la organización que vayan en apoyo de la gestión administrativa.* El contar con sistemas eficientes impacta de manera directa en la administración de la organización, buscando disminuir tiempo y recursos.

Orientación al usuario: Siendo una organización sin fines de lucro, unos de los ejes principales es la entrega de servicios a los beneficiarios, es fundamental plantear objetivos que aseguren una correcta entrega de las prestaciones. Dentro de los atributos relevantes para los usuarios está la *efectividad de programas* en conjunto con *prestaciones dignas y seguras*. Los objetivos de este eje se deben centran en la efectividad de prestaciones, cumplimiento de asignación de recursos y asegurar personal capacitado. La estrategia propuesta en el análisis estratégico para este tema estratégico es:

- *Fortalecer imagen mediante resultado de programas en beneficiarios a través de canales que llegue a la población* (Relacionado con el atributo de efectividad de programas en los beneficiarios, donde parte importante de la efectividad es brindar prestaciones que sean dignas y seguras).

Los atributos más valorados por los donantes y beneficiarios son agrupados en los ejes estratégicos, además se ve la relación de como las estratégicas definidas en el capítulo anterior tienen sinergia con los ejes planteados. La

Tabla 34 resume como las estrategias planteadas aportan a los ejes estratégicos propuestos.

Tabla 34: Relación de estrategias según eje estratégico.

	Estrategias	Temas Estratégicos
E1	Fomentar canales de participación ciudadana y de privados	Sostenibilidad
E2	Potenciar alianza con Estado para el desarrollo de programas y comunicaciones hacia la ciudadanía	Sostenibilidad
E3	Mejorar sistemas de información dentro de la organización que vayan en apoyo de la gestión administrativa	Eficiencia operacional
E4	Incrementar el valor percibido por los donantes mediante campañas segmentada según grupos de interés	Sostenibilidad
E5	Fortalecer imagen mediante la transparencia y resultado de programas en beneficiarios a través de canales que llegue a la población	Sostenibilidad / Orientación al usuario

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente en el capítulo 6, se muestra como los temas estratégicos planteados se vinculan con el modelo de negocio del Hogar de Cristo los cuales permiten plantear los objetivos estratégicos para cada uno de los temas definidos.

5 MODELO DE NEGOCIO Y SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

En este capítulo se presenta una descripción y análisis del modelo de negocio del Hogar de Cristo, además de entender cómo se realiza la entrega de valor hacia los beneficiarios y donantes según la propuesta de valor declarada.

Existen múltiples visiones para definir un modelo de negocio, sin embargo, autores como Ricart (2009) indican que existe una convergencia general en que un modelo de negocio hace referencia a la forma en que la empresa lleva a cabo su negocio.

Para representar el modelo de negocio de la fundación, se utiliza un Canvas como herramienta, propuesto por Osterwalder y Pigneur quienes señalan que “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y relaciones, que permiten expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos”. Como su nombre lo dice, Canvas supone un “lienzo” sobre el cual están distribuidos 9 módulos que proporcionan las bases con las cuales una organización desarrolla un modelo de negocio.

5.1 Descripción del modelo de negocio

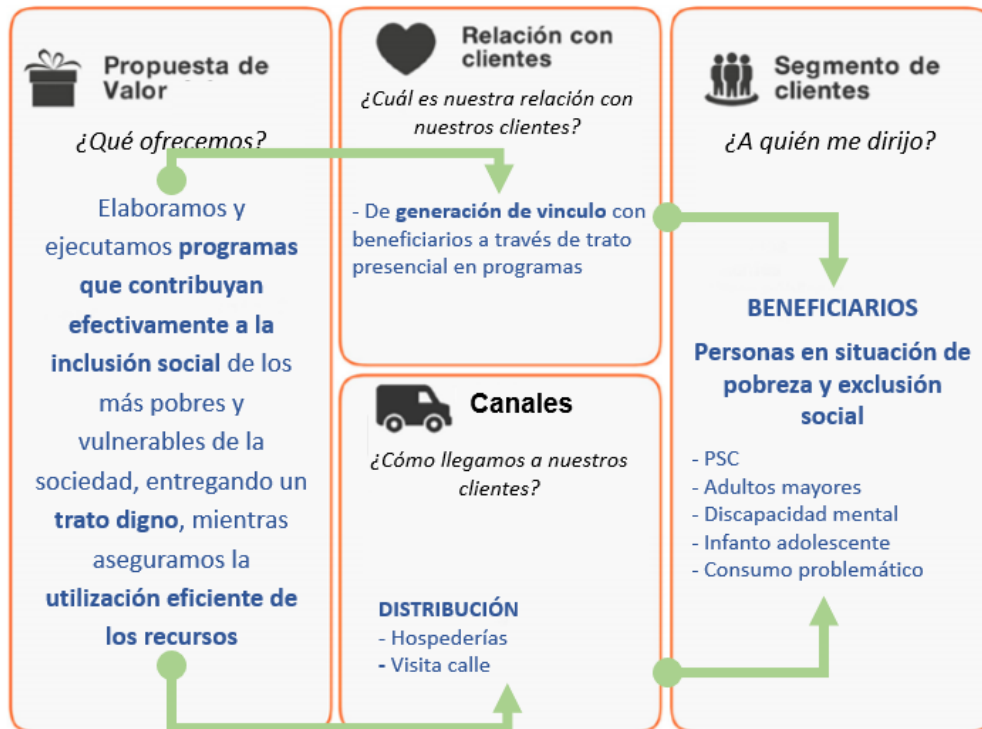
De acuerdo con lo descrito en el apartado anterior, un modelo de negocio refleja la lógica que sigue una empresa para poder conseguir ingresos, es por esta razón que, para poder describir el modelo de negocio del Hogar de Cristo, es necesario comprender quienes son sus clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Al ser una organización sin fines de lucro, el Hogar de Cristo realiza servicios de desarrollo social, quienes atienden a personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, con esta idea se plantean las siguientes interrogantes: ¿Qué ofrece?, ¿a quienes?, ¿cómo llega a ellos? y ¿cómo se relaciona?

La Figura 20 ayuda a responder las interrogantes planteada, donde cada una de estas preguntas es representada como un módulo dentro de un lienzo. La propuesta de valor ayuda a responder: Qué ofrece, donde se especifica que el Hogar de Cristo “elabora y ejecuta programas que contribuyan efectivamente a la inclusión social de los más pobres y vulnerables de la sociedad, entregando un trato digno y seguro, asegurando la utilización eficiente de los recursos”, si bien esta declaración da a entender quiénes son sus clientes, es en el segmento de clientes donde se acota y especifica quienes son este grupo, el Hogar de Cristo define a las personas que atiende como beneficiarios quienes están divididos en personas en situación de calle, adultos mayores, discapacidad mental, infante adolescente y personas con consumo problemático de

drogas. El cuadrante de relación con cliente indica que este servicio se realiza de forma directa y el cuadrante de canal, especifica que esto es llevado a cabo en las hospederías con las que cuenta la organización.

Figura 20: Descripción modelo de negocio - Beneficiarios

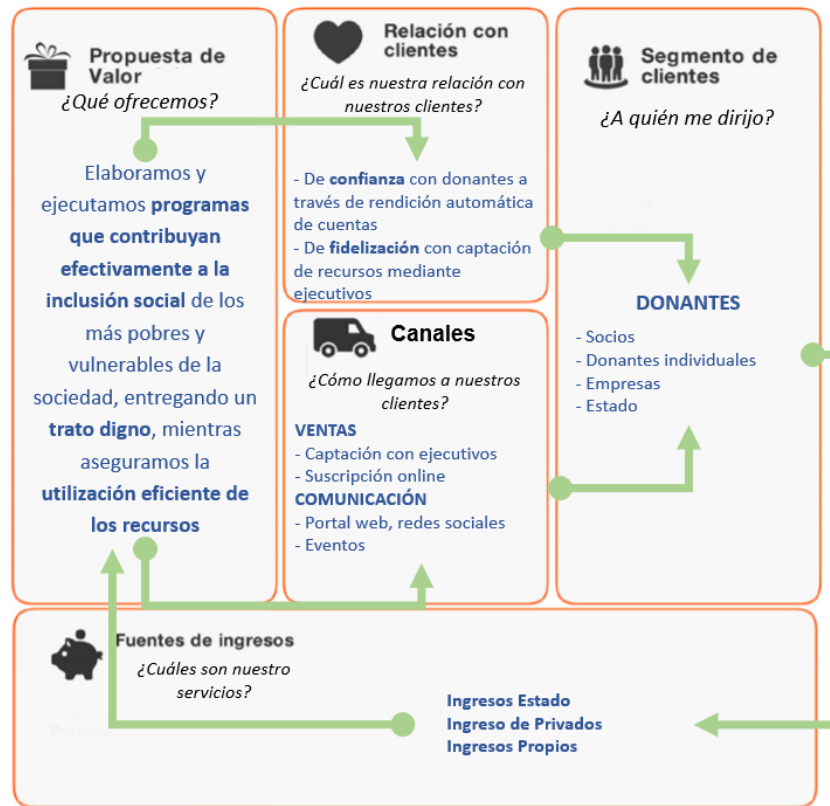


Fuente: Elaboración propia.

Al mismo tiempo el Hogar de Cristo, cuenta con un segundo segmento de clientes, los cuales para el efecto de este documento son definidos como donantes, ellos son quienes por medio de donaciones voluntarias permiten que el Hogar de Cristo reciba ingresos. Estos ingresos pueden ser clasificados por ingresos provenientes del Estado, de privados o ingresos generados por la misma organización (propios).

La Figura 21 muestra como a través de la misma propuesta de valor, se llega al segmento de donantes, sin embargo, dado que los servicios no van de forma directa a este grupo, la relación con ellos y los canales son distintos a los beneficiarios. La relación con los donantes es través de ejecutivos de cuentas, que fidelizan y generan confianza de las actividades realizadas por la fundación.

Figura 21: Descripción modelo de negocio - Donantes



Fuente: Elaboración propia.

Entiendo quiénes son los clientes y cuál es la oferta del modelo de negocio, es necesario especificar cuáles son las actividades que se hacen indispensables, qué recursos, qué asociaciones son claves y cuáles son los costos para poder cumplir a los clientes con la oferta.

En la Figura 22 se observan cuáles son las actividad y recursos necesarios para dar viabilidad al modelo de negocio, donde para poder brindar el servicio a los beneficiarios, este se realiza a través de las hospederías, esto es uno los recursos clave que tiene la organización, donde también es fundamental contar con **monitores** quienes realicen las prestaciones en conjunto con **voluntarios** quienes les dan apoyo en esta tarea. Existen **escuelas de formación** propia de la organización, donde los monitores se preparan y se certifican como profesionales. Lo anterior, permite llevar a cabo la **operación de los programas**. Para apoyar las actividades de operación de programas existen alianzas con **Universidades**, donde existen convenios con carreras ligadas a la salud para que sus estudiantes realizan prácticas profesionales, también existen alianzas con **empresas** privadas que tienen programas de responsabilidad social internos, donde trabajadores participan como voluntarios en los distintos programas del Hogar de Cristo.

Por otro lado, es fundamental lograr que nuevos donantes quieran ser parte de la organización, para esto es necesario realizar las actividades de **captación**, el cual se completa con las actividades de **comunicación y difusión**, donde se da a conocer a la población las actividades y logros que ha realizado la organización, y así lograr un mayor interés en la sociedad. En el caso de los recursos captados por parte del Gobierno, el Hogar de Cristo realiza constantemente trabajos en forma conjunta con el **ministerio de desarrollo social** para la generación de nuevos programas por parte del gobierno, los cuales son licitados para que sean realizados por organizaciones sin fines de lucro.

Los gastos en los que incurren el Hogar de Cristo son separados en **gastos de atención social**, los cuales corresponden a los recursos que van en directa relación a los beneficiarios y los **gastos de administración** destinados a la gestión y administración de la organización.

Figura 22: Descripción modelo de negocio - Infraestructura y viabilidad



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo descrito, el modelo de negocio del Hogar de Cristo se representa en la Figura 23, de acuerdo con los elementos definidos, integrados para ambos segmentos de clientes en el lienzo. A partir de este diseño, se lleva a cabo, la descripción y análisis de cada uno de los módulos que conforman el lienzo de manera detallada.

Figura 23: Modelo de Negocio Fundación Hogar de Cristo



Fuente: Elaboración propia con aporte de datos extraídos de la memoria Hogar de Cristo 2018.

1) Segmento de mercado (SM)

La Fundación Hogar de Cristo al ser una organización sin fines de lucro se enfoca en dos grupos de segmentos, quienes reciben el servicio (beneficiarios) y quienes aportan con recursos a la institución (donantes) para que pueda desarrollar sus programas. Por lo anterior, los segmentos de mercado son:

- Beneficiarios

Los beneficiarios son personas en situación de pobreza y vulnerabilidad dentro de la sociedad en Chile, focalizados de acuerdo con criterios y procedimientos de acuerdo con la población potencial seleccionando prioridades y dando tratamiento preferencial a algunas problemáticas sociales específicas. Dentro de este segmento la UEN se enfoca en:

Personas en situación de calle: corresponden a personas sin hogar o residencia, de forma temporal o permanente, producto de una situación de crisis individual, familiar o social; que presenten un debilitamiento o ausencia de acceso a redes familiares, institucionales o sociales y que para desarrollar su vida cotidiana requieran del apoyo de organismos públicos o privados.

Adulto mayor: enfocado en adultos mayores que se encuentren en situación de pobreza y exclusión, y que además presenten al menos algún nivel de dependencia.

Discapacidad mental: para personas adultas en situación de pobreza y exclusión social con discapacidad mental (psíquica y/o intelectual), que requieren apoyo social para favorecer el ejercicio de sus derechos y ampliando sus oportunidades

Infanto adolescente: atender a niños y jóvenes vulnerados gravemente en sus derechos y que ingresan a residencias de protección están dentro de los grupos más excluidos de la sociedad.

Consumo problemático: enfocada en personas en situación de pobreza que presentan consumo problemático de alcohol y otras drogas.

- Donantes

Este segmento corresponde al grupo de personas, empresas y Estado quienes mediante aporte monetario y no monetarios realizan donaciones a la fundación para que este pueda entregar su servicio, este segmento se categoriza como “donantes” quienes esperan que los recursos sean administrados por la institución de manera eficiente y transparente. Dentro de esta categoría están:

Socios: corresponde a personas quienes libremente deciden realizar aportes monetarios a la fundación de forma periódica. El 2018 el hogar de Cristo cuenta con 345.593 socios (Hogar de Cristo, 2018), en la Tabla 35 se muestra la distribución de socios en el país, según territorio geográfico, se observa que la mayor cantidad de socios se encuentra en la zona centro que involucra la región de Valparaíso, O'Higgins y metropolitana con 177.187 socios.

Tabla 35: Socios Hogar de Cristo 2018

ZONA	SOCIOS
Zona Norte	57.575
Zona Centro	177.187
Zona Sur	81.132
Zona Austral	29.699
Total	345.593

Fuente: Elaboración propia según Memoria Hogar de Cristo 2018.

Donantes individuales: este grupo lo componen personas que realizan aportes monetarios y no monetarios, los cuales se generan de forma puntual en un periodo dado, no se espera que vuelva a ocurrir en el tiempo. Los aportes no monetarios recibidos son bastantes variados, los cuales pueden ser desde donaciones de terrenos, bodegas para que sean administradas por la fundación, alimentos, vehículos, casas entre otros.

Empresas: Este segmento lo conforman empresas que mediante convenios con el Hogar de Cristo realizan aportes monetarios como empresa y de sus trabajadores mediante descuento de planillas, esto está enfocado en Empresas que tengan o desean promover la cultura de responsabilidad social empresarial.

Estado: Es parte fundamental el aporte del Estado, dado que representa alrededor de un 40% del ingreso del Hogar de Cristo, cumplir con las normativas del Estado para la participación de las licitaciones es primordial para la captación de recursos, por lo que es relevante en el segmento de clientes claves.

2) Propuesta de Valor (PV)

Se ha definido para la Fundación Hogar de Cristo la siguiente propuesta de valor:

*“Elaboramos y ejecutamos **programas que contribuyan efectivamente a la inclusión social** de los más pobres y vulnerables de la sociedad, entregando un **trato digno**, mientras aseguramos la **utilización eficiente de los recursos**”*

Dentro de esta propuesta, los atributos de la propuesta de valor son; “programas que contribuyan efectivamente a la inclusión social”, “trato digno” y “utilización eficiente de recursos”. En el capítulo 4.3 de este informe se profundiza en el diseño.

La propuesta de valor está enfocada en estos dos segmentos, los beneficiarios y los donantes, donde por una parte está la entrega de valor para quienes reciben el servicio y la propuesta para quienes realizan los aportes recurrentes necesarios para la sostenibilidad del negocio.

3) Canales (C)

Los canales para la entrega de la propuesta de valor se clasifican en distribución, ventas y comunicación entre el segmento de cliente y la fundación, estos puntos de contacto cumplen un rol fundamental como punto de contacto con el cliente. Los canales en el Hogar de Cristo de acuerdo con su clasificación son:

- Distribución

Para distribuir o entregar el servicio a los beneficiarios el Hogar de Cristo cuenta con hospederías, donde se realizan los programas, estas **hospederías** están establecidas a lo largo de todo el país, desde Arica a Punta Arenas, cada una de ellas está especializada según el segmento de beneficiario al cual atiende. Además, está la entrega de alimentos a personas en situación de calle la cual se realiza con apoyo de voluntarios en determinados periodos (**visita calle**).

Se destacan las hospederías ya que en estos lugares se entrega atención integral con profesionales, que buscan entregar apoyo y tratamiento para la superación de pobreza.

- Ventas

Los canales de ventas están relacionados en determinar cómo compran los productos los clientes para poder generar ingresos. El Hogar de Cristo, al ser una fundación sin fines de lucro, realiza la captura de recursos mediante el segmento de donantes, para realizar esta acción la fundación tiene **ejecutivos dedicados a capturar socios** (personas o empresas), esto se puede realizar de manera directa a través de captura de socios en las calles o llamados telefónicos, consultando a las personas si desean ser donantes para la fundación.

Por otro lado, se realiza una captación indirecta a través del **sitio web del Hogar de Cristo**, donde las personas de forma voluntaria pueden registrarse como socios o realizar alguna donación individual.

- Comunicación

Dar a conocer a los clientes los servicios entregados por la fundación es primordial para difundir las actividades desarrolladas y el impacto que estas en los beneficiarios. La comunicación se realiza mediante una gestión activa del **portal web de la fundación**, **llamados telefónicos** y mediante **redes sociales**, dando a conocer las actividades realizadas, noticias relacionadas con situación de pobreza, estudios y casos para que tanto la comunidad y los socios se puedan informar.

Adicionalmente, la fundación participa con stand en eventos masivos, como festivales o eventos, donde dan a conocer sus actividades a la comunidad.

4) Relación con los clientes (RC)

Las instancias de relación con los clientes van de acuerdo al segmento de clientes, para el caso de los beneficiarios la entrega de servicios se realiza directamente en los programas, hospederías o ambulatorios, donde los monitores y profesionales **interactúan de forma presencial con los beneficiarios**, dichas actividades no solo van en el cumplimiento de sus funciones, ya que también cumplen con el rol de escuchar, conversar, prestar soporte y consejos con los beneficiarios, lo cual fomenta la generación de vínculos. Es importante que el vínculo que se establece con el beneficiario sea cercano y permanente, en este sentido se busca velar por la estabilidad profesional del equipo, dado que el vínculo que se establece en una primera instancia es con el personal y posteriormente institucional. Esto es importante, considerando que los beneficiarios arrastran una historia familiar de quiebres y desencuentros, por lo cual, el proceso de intervención se enfoca en fortalecer los vínculos con los beneficiarios, entregando el apoyo necesario para superar en alguna medida su situación.

La disponibilización de información sobre las actividades y recursos gastados en los programas es uno de los focos de la institución, es por esta razón que se realizan auditorias periódicas de sus estados financieros los que son publicados para libre disposición, no solo de los donantes, sino también a la ciudadanía, en la página web del Hogar de Cristo, existe una sección donde se pueden acceder a todos estos documentos libremente, lo cual busca generar confianza en la utilización de los recursos que recibe la institución.

Además, se cuenta con un servicio de asistencia personal, donde existen ejecutivos cuya labor es captar nuevos donantes a la institución, pero también para informar el rol a la sociedad, a quienes estén interesados en conocer las actividades que se realizan.

5) Fuentes de ingreso (FI)

El modelo de negocio del Hogar de Cristo para la generación de ingresos está basado de acuerdo con el aporte que realizan los donantes y la generación de recursos propios, principalmente se clasifican en:

- Aportes provenientes del Estado

La captación de recursos por parte de Estado se realiza mediante la ejecución de programas del gobierno, donde la fundación postula mediante una licitación, según los requerimientos de cada programa, en caso de ser asignada dicha licitación, el Hogar de Cristo presta los servicios mediante alguno de sus programas y el Estado realiza el aporte monetario según el número de personas atendidas. Este tipo de licitaciones tienen plazos de adjudicación que pueden ser entre 1 a 5 años.

- Aportes provenientes de privados

Los aportes provenientes de privados representan alrededor de un 47% de los ingresos que recibe el Hogar de Cristo, las fuentes de estos ingresos están quienes realizan aportes periódicamente como socios automáticos (pago automático desde alguna cuenta bancaria), socios domiciliarios (pago en efectivo mediante ejecutivos en terreno que van a las viviendas de los socios), donaciones de empresas o donaciones de empleados, que mediante descuento por planillas de remuneraciones realizan donaciones. También se captan ingresos que no son recurrentes en el tiempo como donaciones individuales, por ciudadanos, empresas o familias, las cuales de manera altruista realizan donaciones a la institución.

- Ingresos propios

Los ingresos propios del Hogar de Cristo corresponden a un 14% del total, estos ingresos provienen de diferentes actividades, dentro de las cuales están la comercialización de artículos religiosos y ventas de coronas de caridad, por otro lado, está el ingreso de arriendos de locales o terrenos (los cuales han sido donados a la institución) e ingresos derivados de la venta de donativos, los cuales no pueden ser usados de manera directa en la entrega de servicios.

6) Recursos Clave (RC)

Los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. En el caso del Hogar de Cristo los recursos claves están divididos principalmente por capital humano y recursos físicos.

- Capital Humano

En la fundación el capital humano cobra principal relevancia, dado que se están prestando servicio de forma directa a cada uno de los beneficiarios, dentro de esta categoría son de vital relevancia quienes atienden y están día a día con los beneficiarios, para el modelo de negocio se consideran recursos claves los:

Monitores: Son quienes trabajan directamente con las personas que hacen uso de la hospedería, los cuales realizan actividades de autocuidado en pacientes, poseen conocimientos de patologías de la salud mental y manejan equipos de atención a usuarios. Son ellos quienes prestan servicios diariamente a los beneficiarios. Ellos son un recurso clave para la fundación pues son quienes realizan vínculos con las personas que son atendidas, los cuales señalan que en general el factor primordial para asistir a los programas es por los vínculos que han generado con sus monitores (Ministerio de Desarrollo Social, 2017).

Voluntarios: El apoyo de los voluntarios es fundamental dado que apoyan muchas tareas que se desarrollan en los programas, los voluntarios brindan

un apoyo personalizado a los beneficiarios de los programas y ayudan a los monitores en la entrega de servicios básicos, ellos cumplen con el papel de sensibilizar sobre la tarea que desarrolla la fundación y la de resaltar la importancia de la participación ciudadana en el cambio social deseado.

Por otra parte, gracias a los voluntarios es que es posible el desarrollo del servicio “Calle”, donde se entrega alimentación a personas que se encuentran en situación de calle y no tienen la posibilidad de asistir a alguna hospedería, sin ellos este servicio no sería posible.

El año 2018, el Hogar de Cristo convocó en total a 36.128 personas en más de mil proyectos ejecutados a nivel nacional. Estos se realizaron a través de voluntariado grupal, individual, corporativo, escolar y educación superior.

- Recursos Físicos

Dentro de los recursos físicos claves para la entrega de los servicios, está la infraestructura necesaria para la entrega de los programas y los recursos que generan conocimiento y disminución de costos. Dentro de esta categoría está:

Hospederías: Conforman los lugares donde se realizan los programas, estas están ubicadas a lo largo de todo el país, reciben a más de 360.000 personas durante el año (Hogar de Cristo, 2018). En ellas se entregan las facilidades a los beneficiarios de atención básica, acompañamiento, servicios de salud, actividades recreativas y talleres, además de hospedaje. Estas hospederías se encuentran en lugares de la región donde hay población vulnerable o de fácil acceso. Estas son recursos propios de la institución, los cuales fueron adquiridos mediante compras, construcción o donaciones.

Bodega Central: Esto es importante por la propuesta de eficiencia en la administración de los recursos, dado permite centralizar las compras de insumos, alimentos y materiales que necesitan los diferentes programas de la organización. Sirve como un centro de paso y distribución, el cual permite a la institución realizar compras al por mayor a los diferentes proveedores para obtener un mejor precio, los cuales son despachados a la bodega, donde posteriormente se despachan los recursos a los diferentes programas del país.

Escuela de formación: El hogar de Cristo cuenta con su propia escuela de formación, en ella se busca desarrollar las capacidades de los trabajadores y entregar conocimientos relacionados a la atención de las personas más vulnerables. Dicha programas educativos están certificados a través del Centro de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, de la Dirección General de Asistencia Técnica de la USM, acreditado por ChileValora. Esto es de vital importancia para transmitir el conocimiento y

experiencia de forma transversal en la atención de beneficiarios, lo cual va en directa relación a la búsqueda de efectividad de los programas que busca lograr el Hogar de Cristo.

7) Actividades clave (AC)

Las acciones claves que debe realizar el Hogar de Cristo para que su modelo de negocio funcione, que al igual que los recursos clave, son necesarias para cumplir con la propuesta de valor, establecer relaciones con donantes y percibir ingresos, son las siguientes:

Operación de Programas: El correcto desarrollo de los programas es una actividad fundamental para el Hogar de Cristo, ya que representa el conjunto de actividades definidas en los planes de acción para cada segmento de beneficiario, donde se entregan los servicios de salud y alimentación básicos, además del apoyo psicoterapéutico a los beneficiarios para que puedan salir de la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran. Esta actividad es clave para cumplir con la propuesta de valor en la realización de programas efectivos y la planificación eficiente de entrega de recursos. Cumplir con la correcta ejecución de los planes de acción con lleva a la utilización eficiente de recursos, ya que implica que las prestaciones son entregadas tal cual como fueron concebidas.

Formación de monitores: Como se definió, los monitores son un recurso clave para la prestación del servicio del Hogar de Cristo, ya que procuran vincularse con beneficiarios cuyos vínculos familiares y cercanos han sido trastocados, en este sentido, es importante velar por mantener equipos estables de trabajo, de manera tal, que el vínculo que establezcan con los beneficiarios también se mantenga, entregando un trato digno, además de la generación de vínculos en la relación con clientes. Es fundamental que los equipos se vayan especializando en la temática de intervención y que se establezcan instancias periódicas de autocuidado de modo de prevenir que la violencia (simbólica y material) con que ellos lidian cotidianamente les afecte en el ejercicio de su profesión.

Captación de socios: Al ser una organización sin fines de lucro, unas de las actividades claves en la captación y retención de donantes, donde es necesario poder mantener una cartera de socios estable para asegurar el ingreso de recursos y poder cumplir con los planes de intervención del año.

Comunicación y difusión: Difundir las actividades y logros que realiza la organización, es una actividad clave, que permite dar a conocer a la población la labor que se está realizando y el impacto que esta obra tiene, lo cual facilita la actividad de captación de socios mediante conocimiento de la marca. Por otro parte, comunicar como se están utilizando los recursos que son donados

a la fundación, va en directo apoyo del atributo de transparencia que se promueve en la propuesta de valor.

8) Alianzas (A)

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio para el Hogar de Cristo. Dentro de estas alianzas claves se encuentran:

Gobierno: Permanentemente se realizan mesas de trabajo en conjunto con otras organizaciones de la sociedad civil y el ministerio de desarrollo social para aportes mediante la experiencia y diseños técnicos de programas, de tal manera de acordar líneas y acciones de colaboración y trabajo conjunto con el Estado a nivel nacional, en la atención de personas en situación de pobreza monetaria y/o multidimensional, el diseño, implementación y financiamiento necesarios para el logro de los objetivos de estos programas. El Gobierno necesita proveedores que cuenten con infraestructura para realizar programas sociales, entregando recursos monetarios para que estos se desarrollen.

Empresas: El Hogar de Cristo propicia espacios donde las empresas pueden, mediante distintos proyectos, canalizar sus estrategias de sustentabilidad, participando con sus colaboradores de realizar voluntario. Esta alianza entre las empresas y Hogar de Cristo busca satisfacer las necesidades presentes en los programas sociales, vinculado a más personas, además que las empresas puedan cumplir sus estrategias trazadas y, en conjunto con el Hogar de Cristo, aportar a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En consecuencia, el voluntariado corporativo responde a una experiencia de voluntariado entre una empresa y Hogar de Cristo, en donde por medio de un proyecto se llevan a cabo actividades que generan valor compartido para los programas sociales y para las empresas.

El año 2018, el Hogar de Cristo concretó alianzas de voluntariado con 13 empresas, realizando 80 proyectos e involucrando a 846 personas (Hogar de Cristo, 2020).

Universidades: Las universidades representan una importante alianza mediante el convenio docente asistencial, quienes colaboran en la atención de pacientes, inclusive con especialidades, a través de la formación de algunos becados para realizar prácticas profesionales. Además, esta asociación puede generar otros beneficios para la institución como, por ejemplo, la incorporación de tecnología o nuevas técnicas en cuanto a prestaciones de salud que contribuyan a brindar soluciones efectivas a los usuarios.

9) Estructura de costos (EC)

En la estructura de costos se describen los principales costes en los que se incurre el Hogar de Cristo según su modelo de negocio. Como se puede apreciar en la Figura 23, los gastos de la fundación se separan en dos categorías, gastos de atención social y gastos de administración.

Los **gastos de atención social** corresponden a un 84% del total de los gastos, y corresponden a todos los gastos que se incurren en la prestación del servicio de los beneficiarios, dentro de estos gastos se destaca que el gasto directo a beneficiarios representa un 55% del total.

Los gastos de administración están los gastos que no tienen relación directa con los beneficiarios y representan un 16% del gasto anual, estos gastos son mayoritariamente a la mantención de las áreas de apoyo, por ejemplo: finanzas, contabilidad, recursos humanos, entre otros.

Descripto el modelo de negocios del Hogar de Cristo, se procede a revisar la relación existente entre el modelo de negocios y los atributos de la propuesta de valor.

5.2 Descripción y análisis del modelo de negocio

En este punto se realiza un análisis de la relación que existe entre los apartados del modelo de negocio, con los atributos de la propuesta de valor. Para esto se realiza una matriz, la cual se presenta en la Tabla 36 donde se describe la relación de cada uno de los elementos descritos en el lienzo.

Tabla 36: Matriz de relación entre modelo de negocio y la propuesta de valor

	Inclusión de social	Trato digno y empático	Utilización eficiente de recursos
Segmento de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficiarios que se encuentran en situación de vulnerabilidad deben recibir terapias sicosociales para la reinserción social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficiarios que llegan en situación de pobreza, que no tienen vínculos familiares, que se sienten marginados de la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socios, empresas y donantes individuales que aportan con recursos monetarios para que se entreguen servicios en ayuda a los más vulnerables. - El Estado que a través de licitaciones financia programas que sean realizados por terceros.
Canal	<ul style="list-style-type: none"> - Hospederías que se encuentran a lo largo del país, que cuentan con las instalaciones necesarias para atender a los beneficiarios. - Visitas en calle para la entrega de alimentos. 		-
Relación Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - La relación presencial y directa con los beneficiarios es fundamental para poder cumplir con la propuesta de valor. Donde además se busca poder generar vínculos entre los beneficiarios y los monitores que los atienden. 		<ul style="list-style-type: none"> - Mediante los estados financieros públicos en la página web se puede observar la utilización de recursos. - A través de la página web se puede solicitar información adicional respecto a la utilización de los recursos
Fuente Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> - Los programas de Estado que buscan financiar iniciativas de desarrollo social a través de terceros. - Personas que desean ayudar a causas de desarrollo social que se inscriben como socios en la institución para realizar aportes en dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas que aportan con recursos, ya sea de dinero o tiempo (siendo voluntario) a instituciones que presenten servicios a los más necesitados de manera digna y respetuosa, ya que reconocen la situación de vulnerabilidad que viven a diario los beneficiarios y buscan retribuir su situación mediante sus acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas que desean aportar al desarrollo de la comunidad que aportan con recursos a instituciones que presenten servicios realizando una buena utilización de los recursos.

Fuente: Elaboración propia. (Continúa en la siguiente página)

Tabla 36 (continuación): Matriz de relación entre modelo de negocio y la propuesta de valor

	Inclusión de social	Trato digno y empático	Utilización eficiente de recursos
Recursos Claves	<ul style="list-style-type: none"> - Escuela de formación que entregue conocimientos y herramientas a los monitores para el correcto de empleo de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitores con vocación de servicio, que reconozcan los derechos de los beneficiarios realizan una atención digna, de tal manera de poder generar vínculos con los beneficiarios para que continúen en los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos tales como monitores y profesionales de salud, que cumplan con los protocolos definidos en los planes de intervención para cada segmento de beneficiarios.
Actividades Claves	<ul style="list-style-type: none"> - La operación de programas, los cuales están diseñados para cada segmento de beneficiarios, donde está definida la entrega de servicios, actividades, terapias que van en ayuda a fomentar la inclusión social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de monitores para que estén preparados para la atención de los beneficiarios, los cuales han vivido realidades de vida complejas, donde los monitores deben tener las herramientas para poder escucharlos y apoyarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El plan de inclusión social se detallan los recursos e insumos que se deben invertir en cada uno de los beneficiarios. - Personal que siga las fichas técnicas del plan de intervención, donde se apliquen correctamente todas las actividades de los programas y no se trata de ahorrar en insumos.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos mediante el ministerio de desarrollo social, para impulsar nuevos programas, los cuales se puedan ser realizados por terceros mediante licitaciones. - Universidades con convenio que pueden contribuir con personal de la salud que requieren realizar prácticas profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Universidades o escuelas que desean participar como voluntario en los programas calle donde se entrega a alimentación a las personas en situación de calle, además de poder compartir un momento, escuchando a las personas y dando aliento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de software que entregan licencias de manera gratuita a la organización para que puedan hacer uso de estos y realizar una mejor gestión interna.
Estructura de Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de incentivos a monitores para que beneficiarios no deserten de los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y formación de monitorios que entreguen herramientas para la atención de beneficiarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución presupuestaria para la ejecución de programas, cuyo presupuesto debe ser cumplido íntegramente para cada uno de los beneficiarios atendidos, los cual se refleja en las líneas de gasto social.

Fuente: Elaboración propia.

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

En esta sección se realiza un análisis crítico de potenciales mejoras al modelo de negocio, que permitan capturar una mayor rentabilidad, tanto económica o social. Al ser el Hogar de Cristo una organización sin fines de lucro, las mejoras potenciales mejores propuestas van enfocadas en mejorar las prestaciones a los beneficiarios.

A continuación, se presentan las oportunidades de mejora analizando el potencial impacto que estas tienen en el modelo de negocio de la fundación y como estas están interrelacionadas.

a) Traspaso de conocimiento de programas con otras OSFL

Como uno de los atributos de la propuesta de valor, el Hogar de Cristo elabora y desarrolla programas que contribuyan de manera efectiva a la inclusión social de los más pobres y vulnerables de la sociedad, dentro del segmento de beneficiarios indicado en el modelo de negocio. Siendo una organización con más de 70 años dedicada en el desarrollo de programas para los más vulnerables, cuenta con una amplia experiencia, tanto en el diseño como ejecución de programas, es por esta razón que para llegar a una mayor cantidad de beneficiarios surge la iniciativa que el Hogar de Cristo pueda asesorar y transmitir sus conocimientos/experiencias a otras organizaciones sin fines de lucro que estén enfocadas en segmentos similares de beneficiarios.

Como se describió en el capítulo 1.4, en Chile existen más de 230.000 organizaciones de la sociedad civil, las cuales han tenido un aumento exponencial en los últimos años donde un 5,4% son organizaciones dedicadas a servicios sociales (más de 11 mil organizaciones). Esto es una oportunidad para que el Hogar de Cristo pueda adoptar un rol de asesor en temáticas sociales, donde pueda compartir su conocimiento y el diseño de sus programas, lo cuales han sido desarrollados en base a la experiencia y conocimiento de expertos.

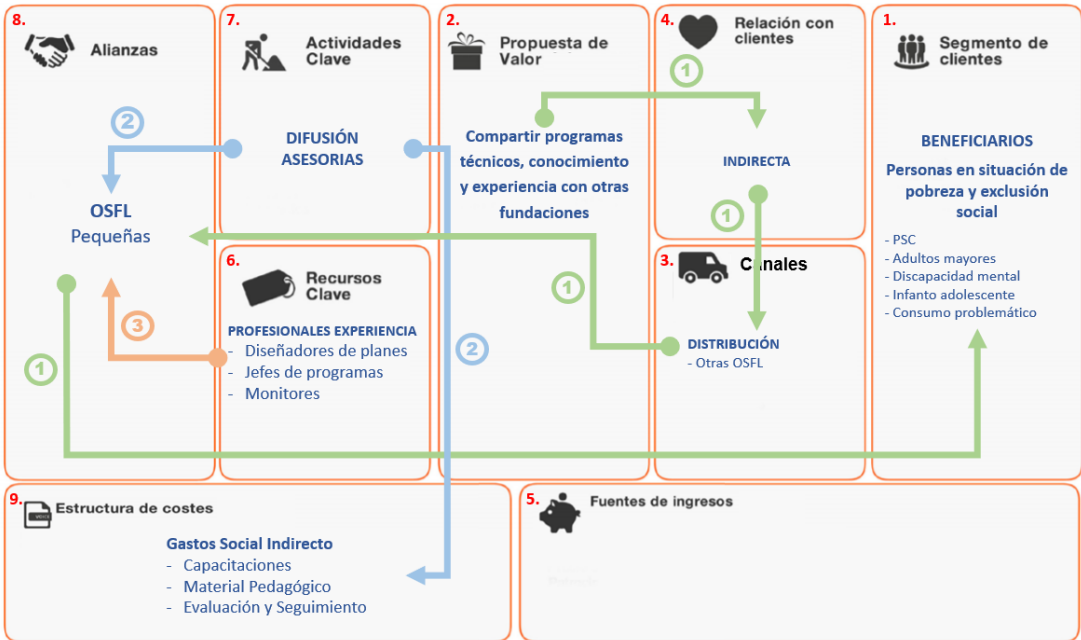
Se propone contar con equipos asesores que estén encargados de contactar a otras organizaciones que tengan menos experiencia en estas temáticas, para poder asesorarlas, esto con la finalidad de poder llegar de forma indirecta a más beneficiarios a los cuales se les entreguen servicios similares, idealmente iguales, a los entregados por el Hogar de Cristo.

En la Figura 24 se muestra el impacto en el modelo de negocio y las distintas relaciones que involucra dicha propuesta, donde se observa que:

1. El asesorar a otras OSFL en base a la experiencia, busca que estas puedan entregar un mejor servicio en base a la experiencia del Hogar de Cristo, lo que con lleva a poder entregar un servicio a más beneficiarios, a través de otras OSFL. Se requiere poder generar alianzas con otras organizaciones que se comprometan con las asesorías y a entregar un servicio que recoja las recomendaciones del Hogar de Cristo.

2. Como una de las actividades claves, está poder realizar la correcta difusión de esta propuesta, donde se deben establecer las localidades donde se puede realizar este plan, de acuerdo con el potencial de organizaciones dentro de un territorio y el alcance a los beneficiarios. De la misma manera, se debe contar con un plan de asesoramiento, el cual debe estar estandarizado según el tipo de beneficiario que se atiendan las otras OSFL, además de contar con la flexibilidad de adaptarse a las distintas realidades de las organizaciones, ya que muchas de estas organizaciones no cuentan con los recursos económicos que tiene el Hogar de Cristo, por lo que, es necesario contar con un plan de asesoramiento gradual y enfocado.
3. Tanto la difusión como el plan de asesorías impactan en los costos de la organización, específicamente en los gastos de administración, ya que no están llegando de manera directa a los beneficiarios. Por esta razón, se propone poder categorizar como un “Gasto Social Indirecto”, para poder diferenciar el gasto social directo y gasto de administración.
4. Dentro de los recursos claves, se requiere el conocimiento de los profesionales que trabajar para la organización, donde se hace aún más relevantes, dado que son personal con experiencia en temáticas de inclusión social, por lo que, su apoyo es clave para compartir conocimientos de manera directa a otras instituciones.

Figura 24: Impacto Modelo de Negocio - Propuesta A



Fuente: Elaboración Propia.

b) Actividades en conjunto con Municipios

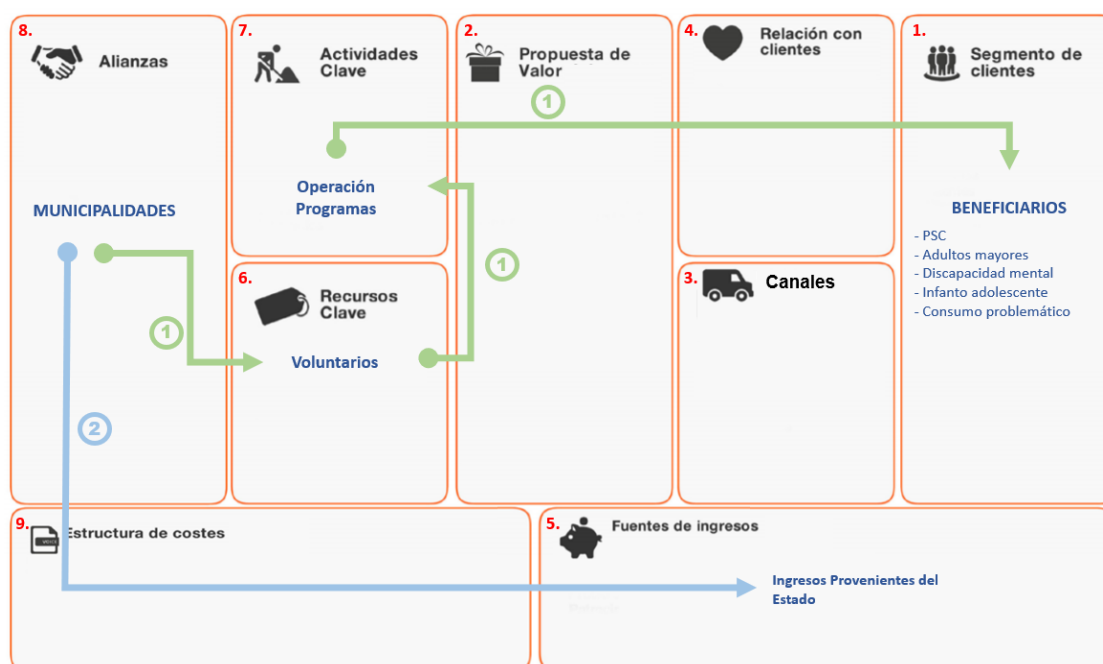
El Hogar de Cristo tiene una participación constante en las mesas de trabajo del ministerio de desarrollo social, donde la fundación participa con su experiencia para

fomentar la realización de programas por parte del Gobierno que vayan en ayuda al desarrollo social de las personas. Sin embargo, el Hogar de Cristo no se ha enfocado en la creación de trabajo y vínculos en las localidades, por ejemplo, trabajando con los municipios de cada territorio donde se encuentran instaladas las hospederías. El servicio que presta el Hogar de Cristo no solo ayuda a los beneficiarios en poder mejorar su inclusión social, sino también ayuda a los municipios, dado que en muchas ocasiones estos no tienen programas propios o el conocimiento para ir en ayuda de sus vecinos más vulnerables. Es por esta razón que, una oportunidad de mejorar la comunidad, es involucrarla en conjunto con los municipios y generar un espacio social en el que se puedan desarrollar iniciativas en conjunto, apoyadas con recursos de municipios en post de los más vulnerables.

El impacto de esta propuesta en el modelo de negocio se observa en la Figura 25, donde al establecer una alianza y trabajo en conjunto con municipios se generan las siguientes relaciones:

1. El incorporar a los municipios, se involucra a la comunidad generando un compromiso de estos en la aceptación de su responsabilidad en la definición e implementación de las estrategias, como también en el control ciudadano que ejercen en la obtención y ejecución de los recursos. Este involucramiento se traduciría en un aumento en la participación de **voluntarios** quienes tendrán una mayor participación en la **operación de los programas**, aportando a la inclusión del **segmento beneficiario** dentro de cada una de sus comunidades.
2. El trabajo en conjunto con municipios puede producir iniciativas en conjunto, donde el Hogar de Cristo aporte con sus conocimientos y experiencias en iniciativas sociales, los cuales pueden ser financiados con recursos de los municipios, puesto que las iniciativas serían propias de cada localidad, lo que conllevaría a un mayor **ingreso de recursos**.

Figura 25: Impacto Modelo de Negocio - Propuesta C



Fuente: Elaboración Propia.

c) Reconocimiento social a colaboradores

El Hogar de Cristo busca poder entregar sus servicios con una eficiente administración de recursos, buscando maximizar los recursos hacia los beneficiarios y minimizar los gastos de administración. Lo anterior, impacta en las remuneraciones del personal las cuales suelen ser más bajas que las remuneraciones recibidas en el sector privado, es por esta razón que la captación y retención de talentos se vuelve un desafío en la organización.

Se propone realizar alianzas con empresas privadas que quieran desarrollar programas de responsabilidad social o aportar de alguna manera a la fundación, buscando entregar beneficios a los colaboradores del Hogar de Cristo, como por ejemplo, generar alianzas con aerolíneas o de buses para que los trabajadores obtengan descuentos en sus pasajes o se establezcan alianzas con universidades o instituciones de educación para que sus colaboradores puedan acceder a descuentos en planes educacionales para que puedan mejorar su desarrollo personal y profesional.

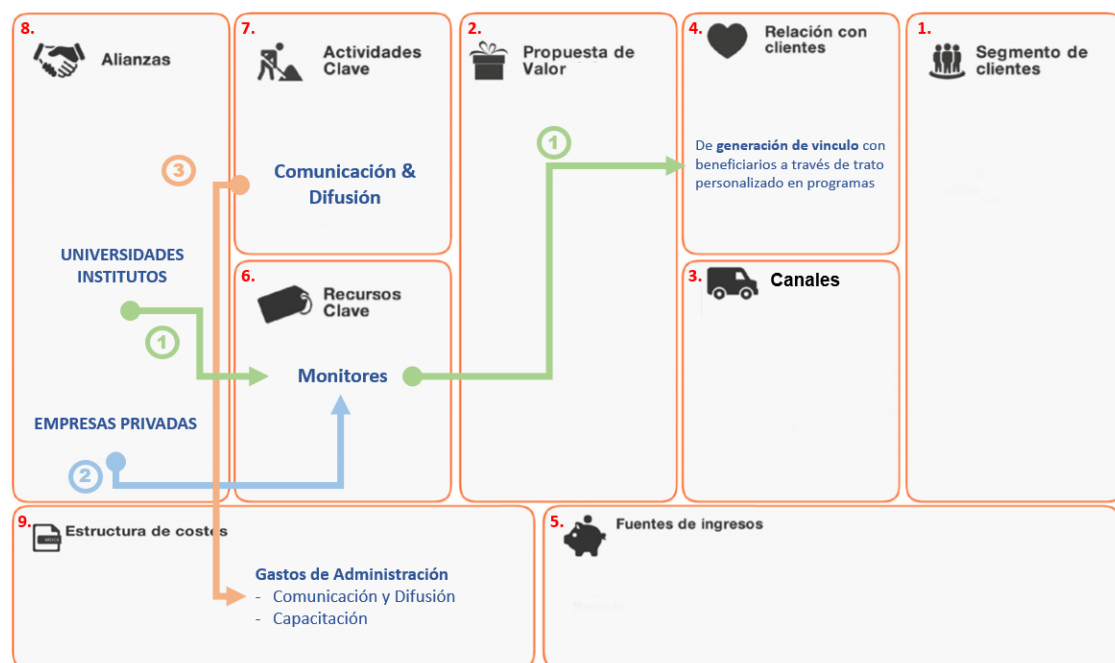
En la Figura 26 se muestra las relaciones, en el modelo de negocio, de la búsqueda de alianzas con empresas privadas e instituciones educativas en búsqueda de beneficios directo para sus colaboradores.

1. Alianzas con instituciones educativas como **universidades o institutos técnicos** beneficios como becas o descuentos de aranceles para los **monitores** de programas, quienes en muchas ocasiones no han tenido acceso a estudios profesionales, de tal manera de aumentar su compromiso con la organización,

dándoles oportunidades y beneficios de manera directa. Del mismo modo, buscar alianzas con empresas privadas que tal vez no puedan realizar aportes monetarios en post de los beneficiarios, pero que puedan entregar beneficios a los colaboradores del Hogar de Cristo brindando descuentos o rebajas en sus productos (ejemplo: descuento en pasajes, alojamiento, alimentación, servicios de entretención, otros).

- Es importante que se elabora y ejecute un plan de difusión que permita explicar claramente los beneficios que se puedan adquirir si se incorporan a la organización, pero que quede claro que no se utilizan recursos destinados a la labor social, sino que son un beneficio que entregan empresas e instituciones educativas en reconocimiento a las labores que realiza el Hogar de Cristo. Al mismo tiempo, este plan de difusión debe servir de promoción para las empresas que participan en esta alianza, donde en un inicio se van a incurrir en **gastos destinados** a la administración.

Figura 26: Impacto Modelo de Negocio - Propuesta D



Fuente: Elaboración Propia.

Dadas las propuestas anteriormente planteadas, se plantea un nuevo Canvas que toma las principales propuestas y las incorpora al modelo de negocio del Hogar de Cristo presentado en el punto 5.1.

En la Figura 27 se incorporan las propuestas planteadas y como se incorporan al modelo de negocio inicialmente definido. Dentro de los recursos claves surge contar con infraestructura tecnológica para la base de información de beneficiarios y donantes, además se incorporan al lienzo dentro las alianzas, proveedores de software y consultoras para implementación de proyecto, por otro lado, surgen las

alianzas con otras organizaciones sin fines de lucro, para poder promover planes programáticos similares a los entregados por el Hogar de Cristo y así poder llegar a más beneficiarios. Para las otras propuestas de mejoras, no se incorporan puntos nuevos en el Canvas, dado que ya estaban contenidas inicialmente en el modelo de negocio.

Figura 27: Modelo de negocio propuesto para Hogar de Cristo



Fuente: Elaboración Propia

5.4 Sistema de Control de Gestión

Las compañías suelen fracasar a la hora de implementar una estrategia o gestionar las operaciones porque carecen de un sistema de gestión integral capaz de integrar y alinear estos procesos vitales. Los procesos de gobernanza deben brindar el rumbo y la corrección del curso necesario para alcanzar metas (Kaplan y Norton, 2008).

Los sistemas de control de gestión (SCG) según Simons (1995), son las rutinas formales, basadas en la información y la gestión de procedimientos de utilidad para mantener o alterar patrones en las actividades de la organización.

El propósito de un sistema de control de gestión particularmente es contribuir a la implementación de las estrategias, de tal manera de integrar y coordinar las actividades de alineación de la estrategia y las operaciones, involucrando múltiples procesos de planificación, control y retroalimentación. Diseñados de manera adecuada, los SCG influyen en el comportamiento de los empleados y dirigirlos por los caminos deseables, incrementando la probabilidad de logro de las metas en la organización (Merchant y Van der Stede, 2007).

La lógica para vincular los controles a la estrategia se basa en las siguientes premisas básicas (Govindarajan, 2000):

- Distintas organizaciones operan generalmente en contextos estratégicos diferentes.
- Distintas estrategias requieren diferentes prioridades, factores críticos de éxito, habilidades, perspectivas y comportamientos para ser implantadas de forma efectiva.
- Los sistemas de control y medición influyen en el comportamiento de las personas a través del seguimiento de las actividades que éstas realizan.
- Una perspectiva fundamental en el diseño de sistemas de control debe ser si el comportamiento inducido por el sistema es congruente con la estrategia.

En el siguiente apartado, se describen las problemáticas que fueron planteadas en la justificación del proyecto, cómo están relacionadas con los problemas de control de gestión y cuáles son las herramientas por las cuales son abordadas.

5.4.1 Problemas de la organización relacionados con el Control de Gestión

A continuación, se describen como afectan estas problemáticas a la organización que justifican un sistema de control de gestión, dichas problemáticas se evalúan bajo 6 posibles problemáticas de comportamiento organizacional (Caprile, 2019), las cuales son:

1. Alineamiento vertical: problemas causados en la delegación de la toma de decisiones, acciones o iniciativas por la que se espera un esfuerzo, se pueden producir cuando existen problemas de liderazgo, comunicaciones

corporativas, divergencia de objetivos-incentivos o falta de incentivos correctos, ocasionando problemas de dirección y motivación en los individuos.

2. Alineamiento horizontal: se produce cuando diferentes áreas persiguen diferentes objetivos individuales que pueden estar en conflicto entre sí, pudiendo ser ocasionados por una mala coordinación entre colaboradores, problemas en el diseño de los procesos, divergencia de objetivos-incentivos, donde se persiguen óptimos locales en desmedro del beneficio global de la empresa.
3. Diseño organizacional: hace referencia a problemas que pueden ser generados en el diseño de la estructura organizacional, por ejemplo, estructuras jerárquicas que tengan un diseño centralizado que esté ocasionados ineficiencias o conflictos en la toma de decisiones donde una estructura descentralizada pueda adaptarse mejor a su realidad. Problemas generados por una mala asignación de metas y recursos, los cuales pueden no estar alienados con la estrategia o por problemas causados en los mecanismos de integración y coordinación.
4. Cultura organizacional: problemas generados a una cultura inadecuada para enfrentar a los desafíos actuales, falta de velocidad de transformación organizacional, problemas ética vinculado al desempeño de los colaboradores.
5. Competencias: no es estrictamente un problema de control de gestión, pero si un problema de control operacional, pues contar con personal que no tenga las competencias del cargo puede ocasionar problemas de ansiedad o frustración en el individuo, puede implicar un riesgo en la toma decisiones dada incapacidades de los individuos que se estén ocultando o no hayan sido detectadas, entre otros.
6. Diseño y/o implementación de sistema de control de gestión: son problemas que surgen por la falta de mecanismos formales que pueden generar problemas de juicios de valor y percepciones. Por otra parte, se pueden generar problemas que surgen por excesos de mecanismos de control que resten agilidad a la organización. También se pueden generar problemas relacionados con fallas en los mecanismos actuales que generen vacíos o generen incentivos contrapuestos mal manejados.

En la Tabla 37 se clasifican los problemas planteados en la justificación del proyecto y los problemas de comportamiento organizacional al que están asociados.

Tabla 37: Problemas de la organización que justifican un SCG

Problemáticas en la organización detectadas	Problemas de comportamiento organizacional
Brecha en los objetivos estratégicos (causales)	Diseño y/o implementación del SCG
Indicadores no recopilan toda la información crítica del negocio	Diseño y/o implementación del SCG
Esquemas de incentivos 100% monetario	Alineamiento vertical
Dificultad priorización de indicadores relevantes	Diseño y/o implementación del SCG

Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las problemáticas se describe a continuación, donde se contextualiza los problemas que se están generando en la organización y como estos son abordados en el proyecto.

a) Brecha en los objetivos estratégicos (causales)

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión, su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

El Hogar de Cristo es una organización con más de 70 años de vida donde a lo largo del tiempo se han ido perfeccionando los objetivos estratégicos que permitan da cumplimiento a la visión de la organización.

Pese a ser una organización con experiencia en el rubro, se encuentran algunas brechas en los objetivos planteados que requieren tener sinergia con otros para poder lograr objetivos que sean sostenibles en el tiempo.

Por ejemplo, el área de captación de recursos tiene como objetivo cumplir con la captación de recursos establecidos en el presupuesto anual, contar con solo este objetivo puede causar comportamientos no deseados, ya que por buscar el logro del cumplimiento en el corto o mediano plazo, podría ocasionar en hostigamiento de los ejecutivos de captación hacia sus socios ya cautivos para aumentar los aportes que estos realizan y no salir en búsqueda de nuevos socios que puedan traer recursos frescos.

En la actualidad existe una alta rotación de socios de forma anual, donde la fuga de socios es similar a la cantidad de socios captados, no hay un conocimiento claro del porque se están fugando los socios. Lo anterior, hace que cada año se enfoquen

recursos en cubrir la brecha de socios que se han fugado para cumplir con la meta presupuestaria.

Para abordar esta problemática se plantean objetivos estratégicos que en su conjunto generen un efecto de causalidad en el objetivo de recaudación, esto se plantea a través de un mapa estratégico y cuadro de mando para la definición de indicadores a medir.

b) Indicadores no recopilan toda la información crítica del negocio

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su elección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no (Martínez y Milla, 2005).

Dentro de las declaraciones estratégicas de la organización, se manifiesta que uno de los fines hacia sus beneficiarios es “contribuir de forma efectiva a la inclusión oficial”. Para lo anterior, es necesario no solo establecer objetivos que apunten en esta dirección, sino también indicadores claros que permitan medir o dar seguimiento a la evolución que tienen los beneficiarios en el transcurso de cada programa, donde se debe construir una base con información accesible que sea medible y confiable.

En la actualidad, no existe un estándar formal que permita medir la evolución de los beneficiarios de acuerdo con su segmento o necesidades, la evaluación es realizada en cada programa y queda a criterio del personal que está atendiendo a los beneficiarios.

Por ejemplo, si un beneficiario que asiste a los programas de “consumo problemático de drogas” se pregunta si ha disminuido su consumo respecto al periodo anterior, en caso de ser así se considera una mejora en su situación de vulnerabilidad, sin embargo, no hay un registro periódico que permita realizar una trazabilidad del beneficiario en el tiempo y poder contrastar cual ha sido el impacto que han tenido los programas en la persona y finalmente ver si la estrategia de la organización se está cumpliendo o no.

Para abordar esta problemática se establecen objetivos estratégicos, los cuales son representados en un mapa estratégico, además de definir responsables en conjunto con iniciativas, indicadores y sus respectivas metas para que puedan ser llevados a cabo.

c) Esquemas de incentivos 100% monetario

El diseño de un esquema de incentivos es una tarea compleja pues impacta directamente en el desempeño de los colaboradores en sus actividades, el cual busca influir de manera positiva en el desempeño para el cumplimiento de metas y

objetivos. Estos sistemas son una buena herramienta de control de gestión para lograr alineamiento de los trabajadores a la estrategia definida por la organización.

Un mal esquema de incentivo puede influenciar de forma negativa en el desempeño de los trabajadores, los cuales pueden generar comportamientos individuales no deseados que vayan en desmedro del cumplimiento de metas y objetivos.

El Hogar de Cristo se financia a través de aportes de terceros, busca ser eficiente en la entrega de sus programas y servicios, tratando de tener gastos administrativos bajos, es decir, tratando de maximizar los recursos que vayan en directo aporte de sus beneficiarios.

En el actual sistema de incentivos se recompensa a los trabajadores cuando se logra un 100% del cumplimiento presupuestario anual en la organización, dicha recompensa se traduce en un bono monetario el cual es entregado una vez al año, en caso de no lograr el cumplimiento presupuestario el bono no es entregado.

Este diseño es consecuente frente a la propuesta que tiene la organización, donde solo se premia a los trabajadores cuando se realiza una excelente gestión de los recursos y sirve como una señal para indicar que la prioridad de la organización son los beneficiarios. Sin embargo, este tipo de diseño puede impactar de forma negativa en algunos de los trabajadores, tales como:

- Puede causar desmotivación en los trabajadores cuando no se logran alcanzar la meta presupuestaria, especialmente cuando son impactados por factores externos que puedan afectar el cumplimiento de esta, que no estén relacionados con el desempeño de los trabajadores, por ejemplo: crisis económica del país que impacte en la recaudación de recursos.
- También puede existir la percepción en los trabajadores que la meta a cumplir sea poco realizable, lo cual puede ocasionar que el esquema cause un nulo impacto en mejorar los desempeños individuales.
- Al tener solo recompensas económicas, puede causar conflictos con motivaciones intrínsecas que tengan los trabajadores, los cuales pueden buscar otras recompensas, tales como, satisfacción personal por la labor realizada, sentido de pertenencia y/o reconocimiento del aporte realizado.

Las posibles problemáticas detectadas en el esquema actual se analizan con mayor profundidad en el Capítulo 9, donde además se realiza una propuesta de diseño basada en un esquema multifactorial, compensación monetaria y no monetaria, para disminuir las brechas detectadas.

d) Dificultad priorización/análisis de indicadores relevantes

El Hogar de Cristo desarrolla programas que son medidos por el Área Finanzas y Control de Gestión, donde actualmente se realiza una recopilación de datos para elaborar más de 200 indicadores, los cuales tienen que consolidar en informes a las gerencias y directores, está es una actividad que implica un gran esfuerzo de recursos y tiempo.

Dicha recopilación de información no solo sirve para elaborar indicadores que apunten de forma directa a objetivos estratégicos, sino también para medir objetivos de carácter operaciones que ayudan a entender y explicar los efectos de los desempeños de la organización.

Uno de los problemas que hoy existen en la organización, es el esfuerzo en recursos y tiempo que con lleva la recopilación de información, que en ocasiones retrasa la publicación de los resultados de la organización que pueden tener de uno a dos meses de retraso.

Otras de las dificultades que se presentan, es en las reuniones de Directorio donde se analizan los resultados de la organización y el cumplimiento de los objetivos, la cantidad de información disponible y variables que pueden estar afectando los objetivos estratégicos causando que las reuniones tomen más tiempo del planificado, perdiendo foco de los indicadores relevantes o que no se pueda revisar todo la información por falta de tiempo, lo que conlleva en un retraso en la toma decisiones o planes de acción.

Para establecer los indicadores relevantes para la organización, se diseña un cuadro de mando que detalle los objetivos organizaciones y en base a esto se elaboraran tableros de gestión con los indicadores que tengan mayor utilidad práctica.

Para agilizar el análisis es necesario poder entender las relaciones de causa y efecto entre los distintos procesos, de tal manera de establecer patrones que permitan ir identificando la causalidad de los procesos entre un indicador y otro.

5.4.2 Propuesta de sistema de Control de Gestión

En resumen, para abordar las problemáticas de control de gestión se utilizan cinco herramientas de control de gestión, las cuales entregan una propuesta de solución, en la Tabla 38 se muestra un cruce entre las problemáticas y las herramientas a utilizar en cada una de ellas.

Tabla 38: Problemáticas detectadas de control de gestión y herramientas de control de gestión

Problemáticas de Control de Gestión	Herramientas de Control de Gestión				
	Mapa Estratégico	Cuadro de Mando Integral	Despliegue / Tableros de Control	Esquema de Incentivos	Modelo de Análisis de Desempeño
Brecha en los objetivos estratégicos (causales)	✓	✓	✓		
Indicadores no recopilan toda la información crítica del negocio	✓	✓	✓	✓	
Esquemas de incentivos monetario				✓	
Dificultad en priorización de indicadores relevantes	✓	✓	✓		✓

Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes capítulos se realiza una propuesta de un sistema de control de gestión según el sistema propuesto por Kaplan y Norton (descrito en el apartado 1.4) para el desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento organizacional. Se utilizan herramientas de control de gestión, tales como, mapa estratégico, cuadros de mando integra, tableros de control, esquemas de incentivos y un modelo de análisis de desempeño. Además, en cada uno de los capítulos se analiza como dichas herramientas contribuyen a dar solución a los problemas de control de gestión expuestos en este apartado.

6 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con la definición y el entendimiento del modelo de negocio del Hogar de Cristo, en este capítulo se definen los objetivos estratégicos de la UEN de acuerdo con el análisis de los precedentes, donde además se definen los desempeños esperados y las iniciativas estratégicas para lograrlos. El conjunto de los objetivos estratégicos permite visualizar la estrategia de la organización la cual servirá de guía para su implementación.

Del modelo de negocio y la descripción de la estrategia, se evidencian los temas fundamentales en los que la fundación debe centrarse para poder seguir realizando las prestaciones a sus clientes. De este modelo se puede desprender objetivos estratégicos para la institución, en los cuales se deben enfocar para poder cumplir con la estrategia a largo plazo.

6.1 Mapa estratégico

De acuerdo con los autores Kaplan y Norton (2004) el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar la forma en que la estrategia vincula los activos intangibles de una organización con los procesos de creación de valor, esto debido a que, por las características de un activo intangible, difícilmente genera este valor de una manera directa, o sea, por sí solos, y por lo tanto, no se ven reflejados en mejores resultados financieros o sociales. Sin embargo, a través de una generación de relaciones (causa y efecto), la mejora de los activos intangibles si pueden mejorar los resultados financieros o sociales.

Originalmente el mapa estratégico está construido en base a cuatro perspectivas, donde se definen los objetivos estratégicos, las cuales son: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento, de acuerdo con los autores las perspectivas se describen cómo:

La **perspectiva financiera (PF)** describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor agregado económico, entre otros. Estos indicadores de resultados indican si la estrategia está funcionando para brindar beneficios a sus accionistas o stakeholders.

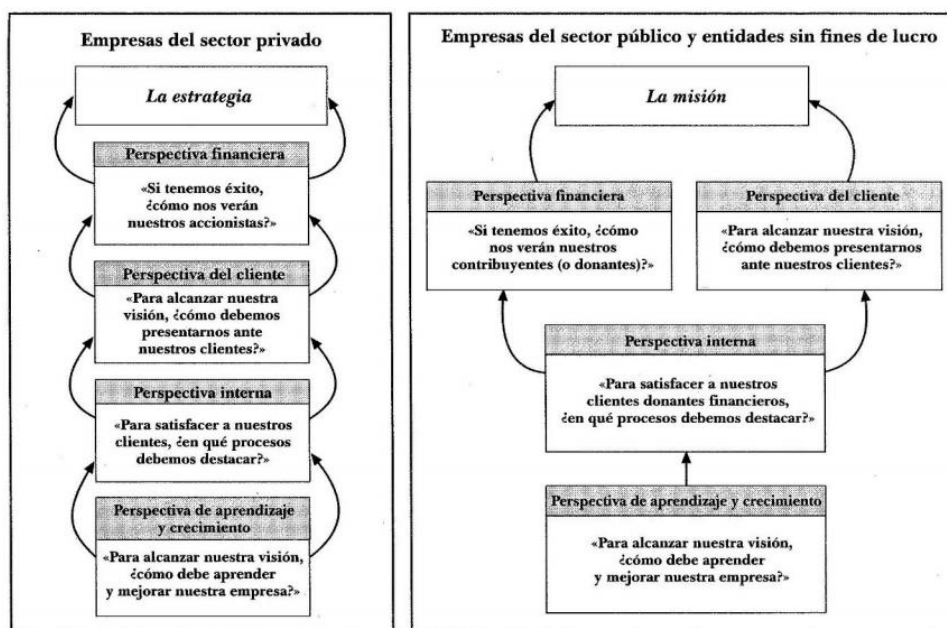
La **perspectiva de clientes (PC)** Comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para el segmento de cliente. La propuesta de valor constituye el eje de la estrategia.

La **perspectiva de procesos internos (PPI)** identifica los procesos de negocio críticos que satisfagan los objetivos financieros y del cliente. Si bien todos los procesos deben realizarse adecuadamente, solo unos pocos crean la diferenciación real para la estrategia.

La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento (PAyC)** Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor.

Pese a que inicialmente el enfoque y la aplicación del mapa estratégico se produjo en el sector de empresas lucrativas, también es posible utilizar esta herramienta para empresas gubernamentales y/o sin fines de lucro. La Figura 28 muestra como esta herramienta puede crear valor para las empresas con o sin fines de lucro (Kaplan y Norton, 2004).

Figura 28: Mapas Estratégicos: El modelo sencillo de creación de valor



Fuente: Kaplan y Norton (2004).

Para la elaboración del mapa estratégico para el Hogar de Cristo, se utiliza el enfoque que plantea Kaplan y Norton (2004) para las empresas sin fines de lucro, donde la perspectiva de clientes y financiera se encuentran en un mismo nivel.

6.2 Temas estratégicos

En el capítulo de formulación estratégica se identifican 3 ejes estratégicos, los cuales engloban los objetivos de la institución que impactan en los segmentos del modelo de negocio. A continuación, se describen los ejes estratégicos propuestos:

a) Orientación al usuario

Uno de los ejes fundamentales para el Hogar de Cristo, es poder realizar programas efectivos de inclusión social para los diferentes segmentos de beneficiarios, es por este motivo, que el primer foco de la fundación es la orientación al usuario.

Fomentar una cultura organizacional enfocada a los usuarios para las personas que trabajan en la fundación, donde se deben impulsar una serie de actuaciones

destinada a la asimilación de los desempeños deseados por parte del personal, centrándose en una atención digna y empática hacia los usuarios, quienes se encuentran en situaciones de vulnerabilidad.

Lograr una entrega de atención digna y empática fomenta los vínculos entre los monitores y los beneficiarios, este vínculo es fundamental para fomentar la asistencia y continuidad a los programas y disminuir la deserción, impactando de manera positiva al fin de la fundación, el cual es lograr la inclusión social de los beneficiarios.

b) Sostenibilidad

Como objetivo estratégico se plantea el aumento del financiamiento de los recursos públicos y privados, para lograr esto, se vinculan objetivos de fidelización de socios, como también en la generación de confianza, a través de resultados de la labor social, como también en la transparencia y eficiencia de los recursos que son aportados.

Otro de los pilares para la obtención de recursos, es la participación y adjudicación de licitaciones del Estado enfocadas en el desarrollo social, es por esto, que el Hogar de Cristo tiene una participación en mesas de trabajo con el Ministerio de Desarrollo y otras fundaciones sociales, para mejorar o impulsar nuevos programas destinados a la inclusión social.

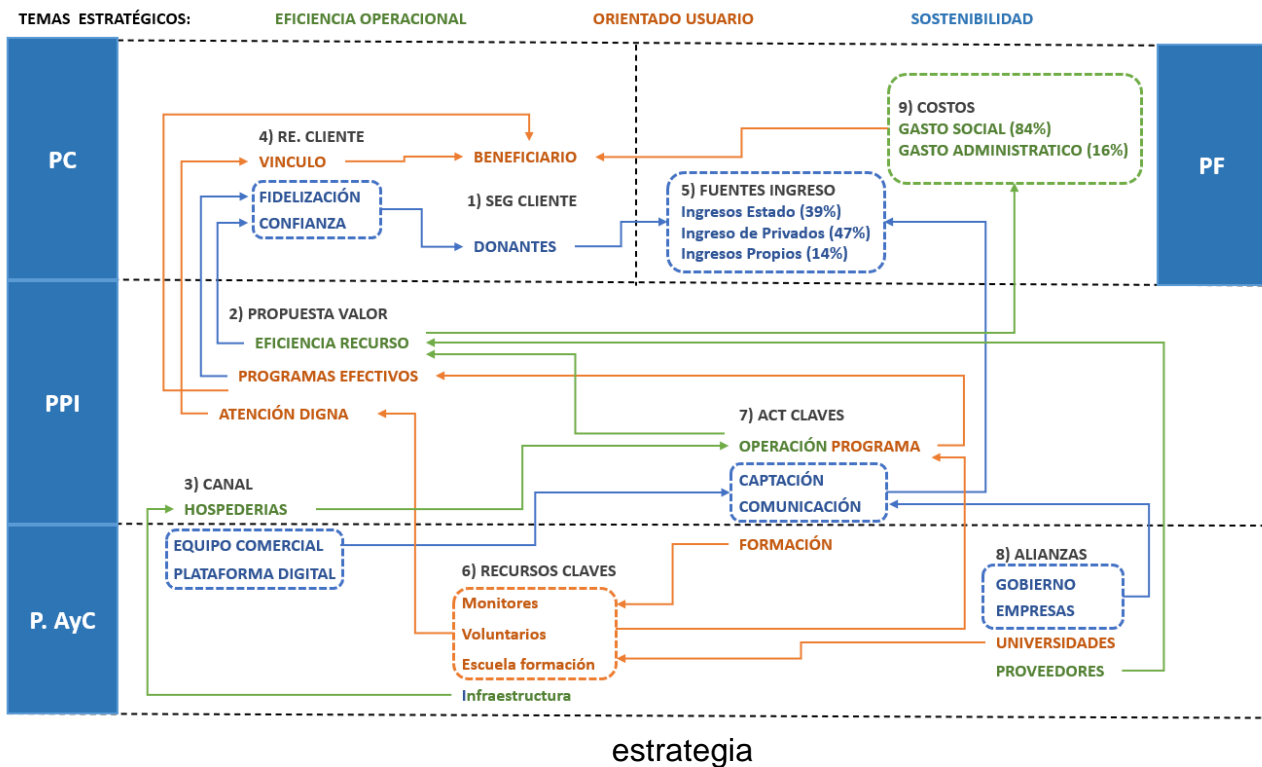
c) Eficiencia Operacional

El Hogar de Cristo debe buscar la eficiencia en el cumplimiento del presupuesto asignado para cada uno de los programas. Para ello, debe gestionar la información con la cual accede para monitorear y controlar la ejecución de los servicios, que sean oportunos y confiables, que les permitan tomar mejores decisiones, de manera más ágil y eficiente.

Según Kaplan y Norton (2009), estas organizaciones no pueden medir su éxito por lo cerca que mantienen o restringen los gastos acordes a las cantidades presupuestadas. El éxito de las organizaciones sin fines de lucro o gubernamentales debería medirse por cuán eficientes y eficazmente satisfacen las necesidades de los usuarios. Las condiciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricción, pero raramente serán el objetivo final.

Comprendiendo cual es el modelo de negocio y cuáles son los temas estratégicos que busca realizar la UEN para poder dar cumplimiento a la propuesta de validar y misión, es posible llevar estos conceptos a las perspectivas del mapa estratégico definido por Norton y Kaplan (2004). Lo anterior, permite visualizar de mejor manera como se relacionan los distintos elementos del modelo de negocio y los temas estratégicos para la creación de los objetivos estratégicos. La Figura 29 permite visualizar la relación de coherencia entre los elementos ya descritos y cómo estas están relacionadas entre las diferentes perspectivas.

Figura 29: Relación de coherencia entre el mapa estratégico y el desarrollo de la



Fuente: Elaboración propia.

Utilizando los módulos definidos en el Canvas para explicar el modelo de negocio se ubican los diferentes elementos donde se puede observar que para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encuentran los procesos operativos y administrativos para cumplir con los servicios relacionados a personal e infraestructura donde se agrupan como **recursos claves**, como también parte de los **canales** (equipo comercial y plataforma digital), necesarios para llegar al segmento de clientes, también se ubican en esta perspectiva las **alianzas** estratégicas necesarias para obtener una ventaja competitiva.

Dentro de la perspectiva de procesos internos se encuentra los procesos críticos del negocio que aportan a cumplir los objetivos financieros y de cliente, por lo que se encuentran las **actividades claves** como la operación de los programas, captación de clientes y comunicación. En esta perspectiva se agrega también los atributos de la **propuesta de valor**, dado que las actividades claves deben estar enfocadas en cumplir con dichos atributos para llegar al segmento de cliente, para el caso de los beneficiarios se plantea el objetivo de entrega de atención digna y empática.

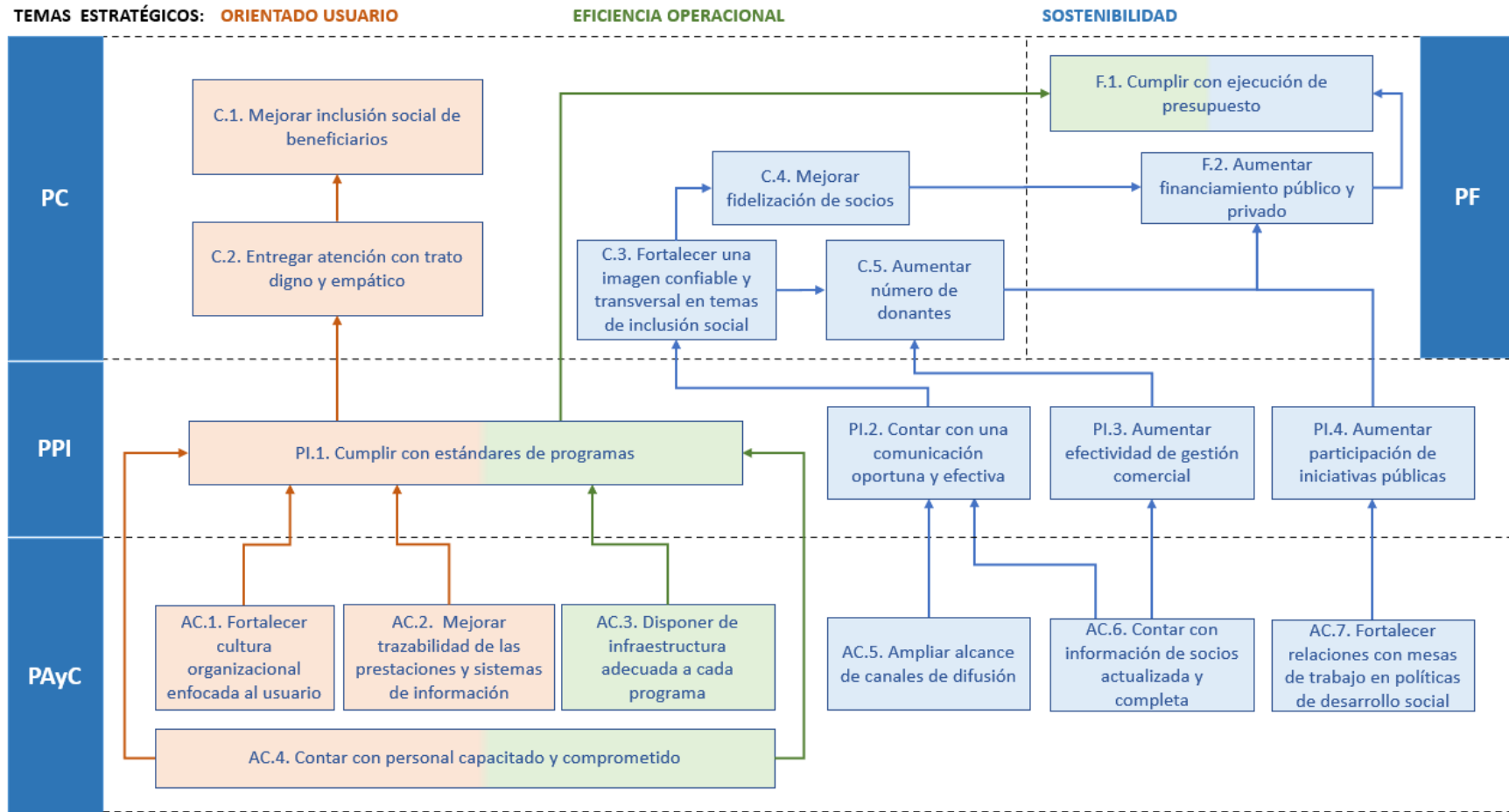
En la perspectiva de cliente busca obtener los resultados de los procesos realizados por la organización en los clientes, es por este motivo que se clasifican principalmente los **segmentos de clientes** (beneficiarios y donantes) y la **relación de clientes**, dado que estos son los resultados que se quieren obtener con este segmento, como lo es obtener un vínculo para beneficios, donde se propone el

objetivo de disminuir la deserción de programas y para el caso de los donantes enfocarse en la generación de confianza y fidelización.

Finalmente, en la perspectiva financiera se pueden identificar la **estructura de costos e ingresos** del modelo de negocio, dado que las consecuencias de las acciones anteriores llegan a un efecto económico.

Teniendo en cuenta el cómo se relaciona el modelo de negocio con los temas estratégico en las distintas perspectivas, se realiza una propuesta de 17 objetivo para el mapa estratégico del Hogar de Cristo. Estos objetivos se muestran en la Figura 30 los cuales se representan los objetivos estratégicos y cómo estos se relacionan impactan entre sí y la causalidad su causalidad en cada una de las perspectivas.

Figura 30: Mapa estratégico propuesta para Hogar de Cristo



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica en cada uno de los objetivos definidos en el mapa estratégico, de tal manera de entender como de ellos en las diferentes perspectivas.

AC.1. Fortalecer cultura organizacional enfocada al usuario

Este objetivo busca fomentar y fortalecer una cultura enfocada a la atención de usuario, donde la entrega de atención digna y cercana debe ser fundamental, resaltando la importante de la vocación de ayuda al prójimo. Por lo anterior, es importante comunicar a toda la organización desde el personal que atiende directamente a los beneficiarios como al personal administrativo, los valores y comportamientos deseados de manera constante.

AC.2. Mejorar trazabilidad de las prestaciones y sistemas de información

Contar con un sistema integrado de información es una de las prioridades para la organización, dado que hoy en día, existe una gran cantidad de información de los programas, los cuales están ingresados en diferentes sistemas de información, los cuales no están integrados de manera directa, lo que implica que la recolección de información y consolidación de esta sea un trabajo arduo, con una gran inversión de tiempos y recursos.

La creación de una plataforma tecnológica que centralice las bases de datos de cada uno de los programas facilitaría la automatización y la utilización de inteligencia de negocios en la aplicación de análisis, búsqueda de eficiencias y mejoras de la fundación, facilitando la toma de decisiones y mediciones de resultado.

El Hogar de Cristo no cuenta con un registro actualizado de beneficiarios para poder realizar seguimiento de cada uno de los casos, ver por ejemplo si el beneficiario ha asistido a otros programas de la fundación, tiempos de estadía, deserciones, indicadores asociados a su rut, entre otros. Esto impide realizar mediciones de los resultados de los programas.

AC.3. Disponer de infraestructura adecuada a cada programa

Principalmente la entrega de programas se desarrolla directamente en los territorios, las cuales cuenten con hospederías para impartir el programa y realizar la atención. Muchas de estas hospederías son casas que cuentan con un amplio espacio y que han sido adaptadas para poder cumplir con los estándares de cada programa. Cada año los planes de intervención se van mejorando, por lo que es necesario mejorar la infraestructura para cumplir con las especificaciones técnicas de intervención. En general se debe tener especial cuidado en cumplir con: M2 definidos por personas, cantidad de camas por habitación, cumplir con servicios básicos (espacio sanitario, calefacción luminosidad, correcta ventilación), lugares de alimentación, entre otros.

AC.4. Contar con personal capacitado y comprometido

Este objetivo, busca que el Hogar de Cristo cuente con un capital humano que tengas las competencias necesarias para la correcta prestación de servicios en materia de salud y atención social. Al mismo tiempo debe contar con un personal comprometido por las iniciativas sociales, que empatice con los objetivos de la fundación.

Es importante desarrollar las competencias del personal, en especial de los monitores, ya que en su mayoría son personas que no cuentan con una carrera profesional, pero son ellos quienes tratan día a día con los beneficiarios. En este sentido el Hogar de Cristo posee su propia escuela de capacitación, donde capacita y entrega herramientas a su personal para que se puedan desenvolver en sus labores correctamente.

AC.5. Ampliar alcance de canales de difusión

Para poder dar a conocer la labor social, es importante potenciar el alcance de los canales de difusión para la ciudadanía, actualmente el Hogar de Cristo cuenta con una gran cantidad de socios cuyo segmento de edad está sobre los 45 años, donde existe un segmento de la población más joven a los cuales no ha podido lograr encantar para que decidan involucrarse como donantes activos. Para esto es necesario poder buscar nuevas formas de llegar a más personas, utilizando nuevas redes sociales a las cuales se han ido moviendo el segmento más joven de la población, también se pueden formar alianzas o invitar a participar de la labor social a influencers, quienes son seguidos por un segmento más joven de la población y a quienes escuchan sus recomendaciones.

AC.6. Contar con información de socios actualizada y completa

Contar con una base de datos centralizada con la información de socios, la información que hoy se cuenta está gestionada por cada uno de los ejecutivos, lo cual implica que la información se encuentra en diferentes formatos, incoherencias de información y no siempre está actualizada. Esto dificulta la gestión de cartera de socios, donde no hay un monitoreo activo de nuevos socios o deserciones, realizar análisis por segmento y dirigir información enfocada de acuerdo con sus preferencias para poder mejorar la fidelización con la fundación.

Se requiere que la información de los socios sea ingresada correctamente a las bases de datos, con la información requerida para realizar análisis, donde los datos deben estar siempre actualizados, deben ser coherentes e ingresados en el formato solicitado y en los sistemas designados.

AC.7. Fortalecer relaciones con mesas de trabajo en políticas de desarrollo social

Las organizaciones de la sociedad civil generan un aporte único que muchas veces se anticipa al accionar del Estado, otorgando soluciones a problemáticas identificadas

desde el territorio, y acumulando evidencia y conocimiento. Al estar descentralizadas y presentes en los territorios, se hace posible la identificación expedita de problemáticas y focos de acción, centrándose en la población más vulnerable. Las OSC poseen un ‘saber hacer’ capitalizado durante siglos”, que se traduce en que algunas OSC superan la experticia de gobiernos y organizaciones internacionales en temáticas específicas (Matthews, 1997).

Como objetivo, se busca que el Hogar de Cristo fortalezca las relaciones con otras organizaciones de la sociedad de civil, de tal manera de, poder generar iniciativas en forma conjunta que identifiquen necesidades en ámbito de la política, generen o propongan posibles alternativas de solución y en conjunto con el Estado se definan planes de acción de forma colaborativa.

PI.1. Cumplir con estándares de programas

Cada uno de los programas son definidos de acuerdo con un plan de intervención, donde se define en una ficha técnica, cada uno de los protocolos, tareas, costos e infraestructura que se deben cumplir para garantizar una correcta prestación de servicio, que realmente sea de utilidad en post de sacar de la situación de vulnerabilidad en la que se encuentran los beneficiarios, en dichos planes de intervención se definen actividades desde los insumos médicos, alimentación, apoyo de profesionales de salud infraestructura que se debe entregar a cada beneficiario de acuerdo a su perfil y programa en el que se encuentre.

PI.2. Contar una comunicación oportuna y efectiva

El objetivo de difundir las actividades realizadas por la fundación a la comunidad es clave para poder captar el interés de las personas y que se pueden identificar o quieran aportar con algunas de las causas que el Hogar de Cristo realiza. Se debe lograr comunicar de manera efectiva los programas que se realizan, capacidades y alcances, el segmento de la población en situación de vulnerabilidad que atiende bajo las distintas líneas temáticas y más importante los logros que se obtienen. Es importante que esta comunicación sea oportuna y efectiva para las personas, ya sean socios o no, para que estos conozcan como se está utilizando los recursos y que pueden materializar el trabajo realizado por la organización.

PI.3. Aumentar efectividad de gestión comercial

Como objetivo estratégico se define el aumento de la efectividad comercial el cual tiene directa relación con el tema estratégico de la sostenibilidad, donde se busca que se identifiquen los segmentos con los prospectos para ser socios, se definan cantidad por segmentos, se mejoren las tasas de conversión con el fin de aumentar la cantidad de socios futuros de la organización, lo cual permitiría un mayor número de socios al que

se maneja en la actualidad, dando una mayor importancia en cantidad de socios más que el aumento del aporte individual de los socios ya existentes.

PI.4. Aumentar participación de iniciativas públicas

Dado que gran parte del financiamiento proviene del Estado a través de licitaciones o programas, donde se genera una colaboración entre el estado y las organizaciones de la sociedad civil entregando soluciones, con infraestructura y experiencia, a aquellos que más lo necesitan. Es por esta razón que se busca aumentar la adjudicación de licitaciones o de programas (ej. Programa invierno, donde el Estado realiza un aporte monetario por cada paciente atentado).

C.1. Mejorar inclusión social de beneficiarios

Este objetivo está en la misión de la fundación, donde se establece que como fin está en ampliar las oportunidades de vida a las personas en situación de vulnerabilidad, donde se busca mejorar la situación de los beneficiarios a los atiende, como disminuir sus niveles de consumo de drogas, mejorar la salud, ayudar a que se integren a la sociedad, que consigan una fuente de ingreso, reestablezcan vínculos familiares, conseguir un techo permanente donde vivir, entre otros puntos.

C.2. Entregar atención con trato digno y empático

El Hogar de Cristo como parte de su propuesta de valor, establece que el trato a los beneficiarios corresponde a un segmento vulnerable de la sociedad, estos deben recibir una atención digna, esto implica que los funcionarios deben entregar una atención humanitaria, donde se mire, escuche, salude, se tenga en consideración las opiniones, ser cordiales e, incluso, cariñosos. Donde además el trato debe ser igualitario para todos sin distinción, donde los funcionarios se pongan en el lugar de los beneficiarios.

De acuerdo con el ministerio de desarrollo social, resulta de vital importancia los equipos ejecutores de los programas que intervienen con personas en situación de vulnerabilidad, donde el apoyo que ellos brindan es fundamental, sobre todo porque procuran vincularse con personas cuyos vínculos familiares y cercanos han sido trastocados, en este sentido, son un punto de contacto y soporte para los beneficiarios, el retiro de los programas muchas veces implica, para los beneficiarios, volver a su situación de vulnerabilidad donde el progreso realizado en los programas se diluye con el tiempo.

C.3. Fortalecer una imagen confiable y transversal en temas de inclusión social

Es fundamental dar confianza a la población que el Hogar de Cristo es una organización seria, comprometida con las personas vulnerables del país (dentro de los segmentos que atiende), con más de 60 años de experiencia en temas sociales, por lo

que requiere poder transmitir a la población que se lleva a cabo su labor realizando una correcta utilización de los recursos.

Dar a conocer cómo se están utilizando los recursos donados, es un factor importante para mejorar la confianza de la población, hasta el momento el Hogar de Cristo mantiene en su página web acceso a sus estados financieros los que pueden ser revisados por cualquier persona. Sin embargo, no toda la población entiende o están interesados en indagar en planillas para poder revisar los gastos de los recursos, se requiere poder generar informes simples que sean fáciles de entender para toda la población.

C.4. Mejorar fidelización de socios

Históricamente el Hogar de Cristo ha mantenido una cartera de socios estable en el tiempo, donde la cantidad de socios que sale se compensan con la cantidad de socios que entre cada año. Sin embargo, hasta la fecha no hay un mayor análisis de los motivos por los cuales los donantes activos dejan de serlo, donde puedan existir motivos ajenos a la institución, como otros a los que podría retener. Comprender estos motivos, es importante para fidelizar la cartera de socios y está pueda ir creciendo en el tiempo.

C.5. Aumentar número de donantes

Para la sostenibilidad de la organización y para poder ampliar la oferta programática en el futuro, es importante no solo fidelizar a los donantes que hoy en día aportan a la organización, sino también de poder captar nuevos donantes especialmente en la categoría de socios con aportes periódicos (más que aportes puntuales) para poder planificar la utilización eficiente de estos recursos.

F.1. Cumplir con ejecución de presupuesto

Para poder asegurar una correcta entrega de los servicios a cada uno de los beneficiarios, el Hogar de Cristo mes a mes está monitoreando el cumplimiento de los presupuestos por programa, esto implica que efectivamente se hayan gastado los recursos según estaba definido en la ficha técnica del programa, en el caso de no utilizar parte del presupuesto, este debe ser justificado por los jefes de terreno, pues puede implicar que hubo un incumplimiento para uno o más beneficiarios.

F.2. Aumentar financiamiento público y privado

De la misma manera que la cartera de socios se mantiene constante en el tiempo (aproximadamente), el ingreso anual del Hogar de Cristo tampoco ha sufrido grandes variaciones en los últimos años (de acuerdo con los Estados financieros presentados en las memorias), esto ha implicado el focalizar sus esfuerzos y cerrar algunos programas

(ejemplo: hace un par de años el Hogar de Cristo cerro los programas contra la violencia a la mujer) para poder mejorar la calidad de sus otros programas. Es importante aumentar el financiamiento para poder aumentar la calidad de los programas sin disminuir el número de beneficiarios.

6.3 Diccionario de objetivos estratégicos

Como se explicó en el apartado anterior, el mapa estratégico permite visualizar cuales son los objetivos necesarios para el cumplimiento de la estrategia, y como estos están directamente relacionados con el modelo de negocio.

Para entender las relaciones entre los objetivos expuestas en el mapa estratégico, se procede a realizar un diccionario de los objetivos con el propósito de identificar y explicar cada una de las causas y efectos que se producen en cada una de las perspectivas.

Tabla 39: Diccionario de objetivos de Aprendizaje y Crecimiento

PP	Objetivos Estratégicos		Descripción de la relación
	Causa	Efecto	
Aprendizaje y Crecimiento	AC.1. Fortalecer cultura organizacional enfocada al usuario	PI.1. Cumplir con estándares de programas	El foco de fomentar y fortalecer una cultura orientada al usuario, donde es relevante que se entregue una atención digna y empática a cada beneficiario, donde se busca que cada usuario sea tratado como persona, ser comprometidos y responsables profesionalmente. Una cultura centrada en los valores de la fundación permite orientar las actuaciones de los funcionarios, promoviendo una atención de buen trato hacia los beneficiarios, fomentando el compromiso de entregar todas las prestaciones que estos requieran en cada programa.
	AC.2. Mejorar trazabilidad de las prestaciones y sistemas de información	PI.1. Cumplir con estándares de programas	Mejorar las bases de datos y sistemas de información sobre los usuarios, ingresando los registros y seguimientos de cada uno, permite contar con mejor información para la toma de decisiones y seguimiento de cada persona. Es necesario un sistema centralizado para que cada monitor ingrese la información de los beneficiarios y poder acceder al mismo tiempo acceder al historial de intervención, de tal manera de poder medir y evaluar el progreso.
	AC.3. Disponer de infraestructura adecuada a cada programa	PI.1. Cumplir con estándares de programas	Dependiendo del segmento de beneficiarios al cual esté dirigido cada programa, se requiere contar con una infraestructura adecuada, definida en el plan de intervención. Es fundamental contar con la infraestructura especificada en cada plan, para poder cumplir con las definiciones de cada programa.
	AC.4. Contar con personal capacitado y comprometido	PI.1. Cumplir con estándares de programas	El tener un personal comprometido con las causas sociales, entendiendo el impacto que tienen los programas para los beneficiarios, conlleva a una mejora en la atención de cada beneficiario. Al contar con un capital humano capacitado, se mejoran las competencias de estos, donde se logra estandarizar los procedimientos de atención de manera transversal, definiendo protocolos y normativas, que aportan de forma directa al cumplimiento de los estándares de cada programa.

Fuente: Elaboración propia (Continua en la siguiente página).

Tabla 39 (continuación): Diccionario de objetivos de Aprendizaje y Crecimiento

PP	Objetivos Estratégicos		Descripción de la relación
	Causa	Efecto	
Aprendizaje y Crecimiento	AC.5. Ampliar alcance de canales de difusión	PI.2. Contar una comunicación oportuna y efectiva	Implementar nuevos canales de difusión, para llegar a nuevos segmentos de la población, ayuda directamente al objetivo de comunicación. Cada uno de los nuevos canales debe tener claridad del segmento de personas al cual se requiere enfocar, para poder establecer una campaña de comunicación coherente con los gustos y preferencias según el grupo de interés.
	AC.6. Contar con información de socios actualizada y completa	PI.2. Contar una comunicación oportuna y efectiva	El tener información de socios actualizada y completa, impacta positivamente en realizar una comunicación efectiva, dado que se puede entregar información o campañas personalizadas por segmentos o intereses siendo más eficiente en la comunicación hacia los socios.
	AC.6. Contar con información de socios actualizada y completa	PI.3. Aumentar efectividad de gestión comercial	El contar con una base confiable con la información de socios, donde la información de cada uno este actualizada y correcta, ayuda a la gestión comercial del Hogar de Cristo en poder realizar análisis y perfilamiento de socios que ayuden a determinar prospectos y estrategias comerciales.
	AC.7. Fortalecer relaciones con mesas de trabajo en políticas públicas	PI.4 Aumentar participación de iniciativas públicas	Fortalecer las relaciones con diferentes de mesas de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, permite generar un trabajo cooperativo, donde se pueden compartir las diferentes experiencias en el sector, y poder generar iniciativas de políticas públicas más robustas y atractivas para el Estado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40: Diccionario de objetivos de Procesos Internos

PP	Objetivos Estratégicos		Descripción de la relación
	Causa	Efecto	
Procesos Internos	PI.1. Cumplir con estándares de programas	C.2. Entregar atención con trato digno y empático	El diseño de los programas cuenta no solo con la entrega de prestaciones materiales hacia los beneficiarios, sino también indica el actuar que deben tener los monitores para la entrega de atención.
		F.1. Cumplir con ejecución de presupuesto	El seguir con los estándares definidos para cada programa, implica cumplir con la entrega en un 100% de las actividades definidas en la ficha técnica, esto asegura el cumplimiento del presupuesto.
	PI.2. Contar una comunicación oportuna y efectiva	C.3. Fortalecer una imagen confiable y transversal en temas de inclusión social	El conocimiento de la población y socios de las actividades que está realizando la fundación, en conjunto con informes claros de gastos que muestren como se invierten los recursos donados, mejora la confianza de los socios y la percepción de la población al ser percibida como una institución transparente y confiable.
	PI.3. Aumentar efectividad de gestión comercial	C.5. Aumentar número de donantes	Aumentar la efectividad de la gestión comercial busca mejorar los segmentos de clientes, mejorar tasa de conversión con el objetivo de aumentar la cantidad de socios de la organización y disminuir la tasa de fuga de socios.
	PI.4. Aumentar participación de iniciativas públicas	F.2. Aumentar financiamiento público y privado	El lograr aumentar la participación de iniciativas públicas, va directamente ligado una mayor obtención de recursos por parte del Estado, lo que impacta en el aumento del financiamiento por parte del sector público.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41: Diccionario de objetivos de Clientes

PP	Objetivos Estratégicos		Descripción de la relación
	Causa	Efecto	
Clientes	C.2. Entregar atención con trato digno y empático	C.1. Mejorar inclusión social de beneficiarios	Entregando un trato digno y empático el personal busca hacer sentir a los beneficiarios en un ambiente de confianza y cercanía, de tal manera de generar vínculos entre los beneficiarios y el personal de los programas. Los vínculos entre los beneficiarios y el personal también buscan disminuir los niveles de deserción de los beneficiarios a los programas, generar adhesión a los tratamientos, terapias e indicaciones.
	C.3. Fortalecer una imagen confiable y transversal en temas de inclusión social	C.4. Fidelización de donantes	Si los donantes confían en que los recursos que ellos aportan se están utilizando de buena manera por la fundación y que su aporte lleva a diferentes tipos de beneficiarios, aumenta la fidelización de estos a la institución.
		C.5. Aumentar número de donantes	Ser reconocida dentro de la población como una institución confiable y que además ayuda a diferentes tipos de beneficiarios en sus líneas temáticas, aumenta la probabilidad que la población empatices con alguna de las causas lo cual implicaría una posible suscripción como donantes.
	C.4 Mejorar fidelización de socios	F.2. Aumentar financiamiento público y privado	Al contar con socios fidelizados que creen en la labor, es posible pedir que aumenten sus donativos, ya que creen en la correcta utilización de los recursos, aumentando los aportes del sector privado. Además, que estos se mantengan por más tiempo como socios, lo cual disminuye las tasas de deserción de socios que se genera anualmente.
	C.5. Aumentar número de donantes	F.2. Aumentar financiamiento público y privado	El aumenta la cantidad de donantes, impacta de manera directa los ingresos del sector privado, una mayor cantidad de donantes implica una mayor cantidad de recursos captados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42: Diccionario de objetivos Financieros

PP	Objetivos Estratégicos		Descripción de la relación
	Causa	Efecto	
Financiera	F.2. Aumentar financiamiento público y privado	F.1. Cumplir con ejecución de presupuesto	Lograr un mayor financiamiento, implica un cumplimiento en recursos estimados para el periodo, una mayor captación de recursos permite desarrollar mejores programas o incrementar la cobertura.

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Justificación de la propuesta mapa estratégico

En este capítulo se tradujo la estrategia y el modelo de negocio, los cuales son representados en un mapa estratégico, se definen objetivos relacionados que representan el cómo se crea valor dentro de cada tema.

La estructura de un mapa estratégico brinda un marco integral y lógico para diseñar y ejecutar una estrategia, permitiendo comunicar de manera visual y simple la estrategia organizacional, donde los colaboradores pueden entender como su trabajo impacta en los objetivos de la organización.

El mapa estratégico es una herramienta que aporta a dar solución a los problemas de gestión, dentro de las problemáticas planteadas en la justificación del proyecto, esta herramienta aporta a la solución de las problemáticas:

- Brecha en los objetivos estratégicos (causales)

Como se planteó en la problemática, existen objetivos estratégicos en la organización que no poseen objetivos que generen causalidad, en el caso del Hogar de Cristo, está los objetivos asociados al cumplimiento presupuestario, donde principalmente están enfocados en cumplir con la utilización de costos y gastos, además de lograr la meta de recaudación.

En el mapa estratégico propuesto (Figura 30) se puede observar cómo se plantea un objetivo de “cumplimiento presupuesto”, lo cual implica una serie de acciones que se deben generar para lograrlo, en este caso se plantean objetivos no solo enfocados a “aumentar el financiamiento”, sino también objetivos que se deben cumplir para que esto se logre, tales como: lograr una fidelización de socios para disminuir las fugas, aumentar número de donantes, de tal manera de aumentar la cantidad de socios, aumentar efectividad de la gestión comercial y mejorar la información de socios, mejorando planes de captación o campañas hacia los socios.

Al tener un mapa estratégico con objetivos que generen causalidad entre ellos se disminuyen los riesgos de generar acciones que impacten en un objetivo en desmedro de otros.

- Indicadores no recopilan toda la información crítica del negocio

Una de las problemáticas planteadas es que existen indicadores definidos enfocados en medir eficiencia o utilización de recursos, sin embargo, hay una falta de indicadores orientados a usuarios, es por esta razón que se establece como uno de los temas estratégicos, ya que a ellos está dirigida la propuesta de valor, haciéndose relevante establecer objetivos orientados a los beneficiarios y socios que permitan generar indicadores para poder realizar una gestión. Se declaran objetivos estratégicos tales

como: Mejora en la trazabilidad de prestaciones y contar con información de socios actualizada y completa.

- Dificultad en priorización de indicadores relevantes

Para poder definir cuáles son los indicadores críticos del negocio, es necesario tener claridad en los objetivos que se desean lograr para poder establecer indicadores adecuados. Definidos los objetivos estratégicos para el Hogar de Cristo en sus diferentes perspectivas se definen los indicadores en un cuadro de mando integral.

7 DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN

En el capítulo anterior, se utilizó como herramienta el mapa estratégico para poder traducir la estrategia de la organización mediante objetivos estratégicos agrupados en 4 perspectivas, los cuales fueron vinculados según sus relaciones de causalidad, para poder lograr la creación de valor tanto para los beneficiarios como para los donantes.

Los objetivos y los mapas estratégicos aclaran, con palabras y diagramas, los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño a corto y largo plazo. Sin embargo, dichos objetivos deben ser bajados a la organización de buena manera para lograr los desempeños deseados en las personas, es por esta razón, que para el desarrollo de los indicadores se utiliza la herramienta de control del modelo de Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton (2009).

El cuadro de mando integral a través de sus indicadores de control, los cuales pueden ser financieros y no financieros, permiten un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos en el mapa estratégico, de esta manera sirve como herramienta de apoyo a la toma de decisiones para lograr el cumplimiento de la estrategia.

Las múltiples medidas que se encuentran en un cuadro de mando integral adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a las vez consistentes y mutuamente reforzantes. Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa-efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación (Kaplan y Norton, 2009).

Un buen cuadro de mando integral debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito (Kaplan y Norton, 2009).

7.1 Cuadro de Mando Integral de la UEN

A continuación, se presenta el cuadro de mando integral de la UEN, la cual es utilizado como una herramienta para comunicar la manera que el Hogar de Cristo evalúa el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el capítulo 6, de tal manera, de orientar los desempeños esperados en consecuencia del logro de objetivos asegurando la congruencia en las metas, con el fin de monitorear la adecuada ejecución de la estrategia.

Desde la Tabla 43 a Tabla 46 se presentan los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos a nivel corporativo, para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, junto con sus respectivas metas, formulas e iniciativas estratégicas.

Tabla 43: Cuadro de mando integral perspectiva financiera

PP.	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva Financiera	F.1. Cumplir con ejecución de presupuesto	Cumplimiento presupuestario	$(\text{Ejecución del gasto periodo } t / \text{Presupuesto de gasto aprobado para el periodo } t) * 100$	Entre 97% y 100%	Mensual
	F.2. Aumentar financiamiento público y privado	Cumplimiento de ingreso publico presupuestado para el periodo	$(\text{Ingreso real periodo } t / \text{Ingreso presupuestado periodo } t) * 100$	$\geq 97\%$	Anual
		Cumplimiento de ingreso privado presupuestado para el periodo	$(\text{Ingreso real periodo } t / \text{Ingreso presupuestado periodo } t) * 100$	$\geq 97\%$	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44: Cuadro de mando integral perspectiva de clientes

PP.	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva de Clientes	C.1. Mejorar inclusión social de beneficiarios	Cumplimiento presupuestado de beneficiarios que logren salir situación de pobreza multidimensional (IPM) ⁷	(Nº de beneficiarios salieron de pobreza multidimensional periodo t / Nº de beneficiarios presupuestados periodo t) *100	>=90%	Anual
	C.2. Entregar atención con trato digno y empático	Porcentaje de encuesta de satisfacción a beneficiarios con nota mayor o igual 5 (en escala 1 a 7)	(Nº de encuesta con nota sobre 5 en periodo t/ total de encuestados en periodo t) *100	>=70%	Trimestral
		Tasa de deserciones de programas	(Nº beneficiarios que desertaron en programa / Nº beneficiarios atendidos en periodo t) * 100	<30%	Trimestral
	C.3. Fortalecer una imagen confiable y transversal en temas de inclusión social	Porcentaje de auditorías y fiscalizaciones aprobadas	(Nº de auditorías aprobadas en periodo t / Nº de auditorías realizadas en periodo t) * 100	= 100%	Trimestral
		Posición en ranking de marcas ciudadanas de CADEM	Nº en Ranking CADEM	Dentro del TOP 20	Anual
	C.4. Mejorar fidelización de socios	Tasa de fuga de socios	(Nº de socios fugados en periodo t / Nº de total de socios en periodo t) * 100	<5%	Trimestral
	C.5. Aumentar número de donantes	Tasa de nuevos socios	(Nº de socios nuevos en periodo t / Nº de socios nuevos en periodo t-1) * 100	>=10%	Trimestral
		Tasa de socios reintegrados	(Nº de socios reintegrados en periodo t / Nº de socios reintegrados en periodo t-1) *100	>=5%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

⁷ Índice de pobreza multidimensional, Ver anexo 3

Tabla 45: Cuadro de mando integral perspectiva de procesos internos

PP	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva de Procesos Internos	PI.1. Cumplir con estándares de programas	Cumplimiento de focalización de beneficiarios en los programas	(Nº de beneficiarios atendidos cumplen con focalización en periodo t / Nº de beneficiarios atendidos en periodo t) *100	>=98%	Mensual
		Cumplimiento de la pauta de acreditación de programas	(Nº de ítem de evaluación cumplidos en cada ámbito / Total de ítem contemplados en la pauta de evaluación) * 100	100%	Trimestral
	PI.2. Contar una comunicación oportuna y efectiva	Fecha publicación de EEFF	Número de días para entrega EEFF mes siguiente	Menor a 15 días del mes	Mensual
		Socios suscritos a los boletines electrónicos	(Nº de socios suscritos en periodo t / Nº de socios en periodo t) * 100	>= 80%	Trimestral
		Porcentajes de campañas de email vistas	(Nº emails abiertos por campaña en periodo t / Nº total de email enviados por campaña en periodo t) * 100	>50%	Trimestral
		Cumplimiento de cuotas de participación de asistentes a eventos	Nº asistentes a eventos en periodo t/ Nº asistentes planificados en periodo t) * 100	>=90%	Trimestral
	PI.3. Aumentar efectividad de gestión comercial	Cumplimiento de prospectos contactados	(Nº prospectos nuevos contactados periodo t / (Nº prospectos presupuestados a contactar en periodo t) * 100	100%	Trimestral
		Tasa de conversión de prospectos a socios	(Nº socios nuevos en periodo t/ Nº prospectos contactados en periodo t) *100	>10%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia (Continua en la siguiente página).

Tabla 45 (continuación): Cuadro de mando integral perspectiva de procesos internos

PP.	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
P. Procesos Internos	PI.4. Aumentar participación de iniciativas públicas	Tasa de nuevas licitaciones adjudicadas	$((N^{\circ} \text{ de licitaciones adjudicadas en periodo } t / N^{\circ} \text{ de licitaciones adjudicadas en periodo } t-1) - 1) * 100$	$\geq 5\%$	Anual
		Porcentaje de licitaciones que fueron renovadas en el periodo	$(N^{\circ} \text{ de licitaciones renovadas en periodo } t / N^{\circ} \text{ de licitaciones que llegaban a término en periodo } t) * 100$	$\geq 90\%$	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46: Cuadro de mando integral perspectiva aprendizaje y crecimiento

PP.	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	AC.1. Fortalecer cultura organizacional enfocada al usuario	Cumplimiento de plan comunicacional	$(\text{Horas realizadas} / \text{Horas planificadas}) * 100$	$=100\%$	Mensual
		Porcentaje de monitores certificados en programas	$(N^{\circ} \text{ de monitores certificados por programa en periodo } t / N^{\circ} \text{ Total de funcionarios por programa}) * 100$	$\geq 30\%$	Anual
		Participación en actividades de voluntariado	N° actividades asistidas	≥ 1	Trimestral
		promedio de notas de competencias cardinales del personal (esquema de incentivos)	Suma notas de funcionarios en periodo t / N° total de funcionarios en periodo t	≥ 3	Anual
	AC.2. Mejorar trazabilidad de las prestaciones y sistemas de información	Consistencia de registro de beneficiarios	$(N^{\circ} \text{ registros de beneficiarios con inconsistencia de datos en periodo } t / N^{\circ} \text{ total de registros de Beneficiarios periodo } t) * 100$	$< 2\%$	Trimestral

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la siguiente página).

Tabla 46 (continuación): Cuadro de mando integral perspectiva aprendizaje y crecimiento

PP.	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	AC.2. Mejorar trazabilidad de las prestaciones y sistemas de información	Porcentaje de beneficiarios atendidos ingresos a sistemas	$(\text{N}^\circ \text{ de beneficiarios en sistemas en periodo t} / \text{N}^\circ \text{ total de beneficiarios atendidos en periodo t}) * 100$	100%	Trimestral
		Cumplimiento con sistematización de procesos en programas	$(\text{N}^\circ \text{ procesos sistematizados en periodo t} / \text{N}^\circ \text{ procesos presupuestados a sistematizar en periodo t}) * 100$	>90%	Anual
	AC.3. Disponer de infraestructura adecuada a cada programa	Cumplimiento de mantenencias programadas	$(\text{N}^\circ \text{ mantenencias realizadas en el periodo t} / \text{N}^\circ \text{ mantenencias programadas en periodo t}) * 100$	100%	Trimestral
		Cumplimiento de presupuesto en mejoras de infraestructura	$(\text{N}^\circ \text{ de mejoras realizadas} / \text{N}^\circ \text{ de mejoras presupuestadas}) * 100$	>90%	Anual
	AC.4. Contar con personal capacitado y comprometido	Ausentismo de personal por programa	$(\text{N}^\circ \text{ de días de ausencia en el periodo t} / \text{Dotación total planificada durante el periodo t}) * 100$	>=95%	Trimestral
		Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones autoayuda de monitores	$(\text{N}^\circ \text{ de horas de capacitación ejecutadas en el periodo t} / \text{N}^\circ \text{ de horas de capacitación contempladas en el periodo t}) * 100$	>=95%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia (Continua en la siguiente página).

Tabla 46 (continuación): Cuadro de mando integral perspectiva aprendizaje y crecimiento

PP.	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	AC.4. Contar con personal capacitado y comprometido	Porcentaje de monitores certificados en escuela formación	(Nº de monitores certificados en el periodo t / Nº de monitores totales) *100	>=80%	Trimestral
		Porcentaje de rotación del personal de planta	(Personal que ha salido de empresa en periodo t / Total de personal en periodo t) * 100	< 30%	Semestral
	AC.5. Ampliar alcance de canales de difusión	Cumplimiento de alianzas presupuestadas con medios de difusión	(Nº alianzas logradas periodo t / Nº alianzas presupuestadas periodo t) *100	>=90%	Añual
		Cumplimiento de instancias de participación ciudadana programados	(Nº eventos realizados periodo t / Nº eventos programados periodo t-1) *100	>=90%	Trimestral
	AC.6. Contar con información de socios actualizada y completa	Porcentaje de inconsistencia de registro de socios	(Nº registros de socios con inconsistencia de datos en periodo t / Nº total de registros de socios periodo t) *100	< 5%	Trimestral
	AC.7. Fortalecer relaciones con mesas de trabajo en políticas de desarrollo social	Cumplimiento de generación de mesas de trabajo de desarrollo de inclusión social	(Nº de mesas realizadas en periodo t / Nº de mesas planificadas en periodo t) * 100	>=80%	Trimestral
		Porcentaje de participación de mesas de trabajo en temas desarrollo social	(Nº Participantes que asistieron en periodo t / Nº Participantes convocados en periodo t) * 100	>=90%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

7.2 Principales iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas con los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado (Kaplan y Norton, 2008).

En puntos anteriores, se ha logrado traducir la estrategia en temas estratégicos, objetivos, indicadores y metas que presentan qué desea lograr la organización, ahora se describen las iniciativas estratégicas de tal manera de representar el cómo lograr los objetivos.

En la Tabla 47 se detalla cada una de las iniciativas estratégicas definidas y se presenta un análisis de la forma en que cada una de ellas contribuye a los objetivos estratégicos.

Tabla 47: Iniciativas estratégicas

Objetivo estratégico	N°	Iniciativa	Descripción
C.1. Mejorar inclusión social de beneficiarios	IE1	Desarrollar plan de evaluación de resultados en beneficiarios	Hasta el momento, no existe un protocolo definido para cada uno de los segmentos de beneficiarios que son atendidos en el Hogar de Cristo que vaya en post de medir el grado de mejoría o avance que estos tienen en el desarrollo de inclusión social. Esta iniciativa busca establecer un protocolo de evaluación de beneficiarios que permita ir midiendo de manera objetiva la evaluación de cada beneficiario y así poder medir el impacto que tienen los programas en cada uno de ellos. esto no solo va en apoyo de medir resultados actuales, sino también de poder medir eficiencia de los modelos técnicos y poder detectar falencias y proponer mejoras.
	IE2	Desarrollar plan de seguimiento de beneficiarios	Contar con un protocolo de contacto para los beneficiarios, donde cada uno de los jefes de programas sea responsable pueda llevar un registro de las actividades de los beneficiarios que ya no se encuentran en los programas, de esta manera poder conocer su actual condición, en caso de seguir en situación de vulnerabilidad tratar que se reintegre. Se debe implementar un protocolo de contacto para conocer cuáles fueron las causas de la deserción, actualizar información del beneficiario en los sistemas en caso de cambiar, registrar motivo de reingreso o no, entre otros. Con esta iniciativa se busca tener trazabilidad de los beneficiarios que salen de los programas y poder contar con información que sea medible para poder evaluar la efectividad de los programas.
F.1. Cumplir con ejecución de presupuesto	IE3	Implementar plataforma de visualización de información	Implementación de plataforma de visualización corporativa, que permita la captura de información de diferentes fuentes de datos para la elaboración de los dashboard corporativos que permitan centralizar información y generación de KPI's, tanto corporativos como operacionales. Permitiendo toma de decisiones más rápidas frente a desviaciones de resultados esperados, mejorar sistema de control y estandarización de la información.
C.3. Fortalecer una imagen confiable y transversal en temas de inclusión social			Dicha plataforma debe facilitar el acceso a la información, tanto a socios como personas naturales, la generación de dicha plataforma permitiría agilizar la disponibilización de información de datos a la comunidad, disminuyendo esfuerzos del área de control de gestión.
PI.3 Aumentar efectividad de gestión comercial	IE4	Desarrollar modelo analítico de segmentación de clientes	Esta iniciativa apunta a utilizar la información recopilada de los donantes, donde el objetivo es poder reconocer cuales son los intereses y preferencias que los donantes actuales buscan en la organización, de tal manera de poder crear campañas que estén enfocadas en segmentos de clientes encontrados. Además de conocer cuáles son los tramos de donaciones de cada segmento, aportando mayor conocimiento a los ejecutivos que realiza captaciones de donantes.

Fuente: Elaboración propia (Continua en la siguiente página).

Tabla 47 (continuación): Iniciativas estratégicas

Objetivo estratégico	N°	Iniciativa	Descripción
AC.2. Mejorar trazabilidad de las prestaciones y sistemas de información	IE5	Implementación de software de seguimiento ERP para ingresar información de beneficiarios	Actualmente no existe un sistema informático que permita el ingreso de información de pacientes de forma estandarizada y centralizada, no hay una manera definida para seguimiento de tratamientos, registros de terapias o historial médico. Dado lo anterior, es que se busca la instalación de un ERP que facilite el ingreso de datos de los pacientes de manera estandarizada. Existen ERP clínico que se adaptan a las necesidades de la organización, dado que en muchos programas los servicios prestados se coinciden con los servicios clínicos que entregan consultas o hospitales.
	IE6	Desarrollar una plataforma de información centralizada	Los sistemas transaccionales, tanto contables, bases comerciales de donantes y de facturaciones no están integrados en un repositorio central, esto ocasiona que se inviertan muchos esfuerzos de tiempo y recursos para recopilar y estandarizar la información para realizar los análisis. Dado esto, se define un proyecto de datos corporativo, donde se desarrolló un data warehouse corporativo, de tal manera de integrar toda la información a bases estándar que faciliten el análisis y acceso a la información.
AC.4. Contar con personal capacitado y comprometido	IE7	Diseñar campañas de reconocimiento y beneficios a personal destacado	Establecer un plan comunicacional y de reconocimiento que abarque a los equipos de todos los programas a lo largo del país, que transmita el compromiso que tiene la organizacional para sus colaboradores, de tal manera de reconocer sus esfuerzos y recompensarlos por ello. Además, se propone dar reconocimiento a la labor realizada por funcionarios según trayectoria y competencias, donde los candidatos deben ser propuestos por otros colaboradores.
AC.5. Ampliar alcance de canales de difusión	IE8	Realizar estudio de mercado de los canales de comunicación preferidos por la población	Las preferencias de los consumidores van cambiando con las nuevas generaciones, sumado al desarrollo acelerado de nuevas tecnologías y plataforma, se hace relevante realizar un estudio de los nuevos canales de comunicaciones, redes sociales y tendencias que prefieren la población.

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Principales hitos de iniciativas estratégicas

Definidas las iniciativas estratégicas que van en apoyo del cumplimiento de los objetivos corporativos de la organización, es importante especificar qué es lo que se espera en el cumplimiento de estas iniciativas.

Cada una de estas iniciativas debe ser liderada por alguna unidad dentro de la organización, donde se debe asignar un responsable claro para que pueda llevar a cabo el desarrollo o seguimiento de estas iniciativas. Además, se requiere contar con una planificación clara de cuáles son las actividades que se van a realizar en dichas iniciativas, cuáles son los recursos que se necesitan, especificar el costo del proyecto y plazos.

Dentro de los hitos mencionados existen 2 que son transversales a todas las iniciativas propuestas, las cuales son tiempo y recursos, se espera que como resultado final se cumplan los tiempos estipulados en cada iniciativa y se lleve a cabo el presupuesto asignado a los proyectos.

Para poder cumplir de buena manera con el desarrollo de las iniciativas, es fundamental que el responsable asignado realice un correcto levantamiento de los requerimientos y de los entregables que se buscan. En la Tabla 48 se indican cuáles son los hitos o entregables que se esperan una vez finalizados cada uno de los proyectos.

Tabla 48: Entregables de iniciativas estratégicas

N°	Iniciativa	Hitos	Descripción Hito
IE1	Desarrollar plan de evaluación de resultados en beneficiarios	Manual Protocolo de Medición	Entrega de protocolo de evaluación para cada línea temática (Personas situación calle, discapacidad mental, adulto mayor, infante adolescente y consumo problemático), este protocolo debe contener escalas de medición objetivas para la medición de información. Además, debe contar con definiciones de periodicidad con la cual se debe aplicar dicho protocolo a cada segmento de beneficiario.
		Formulario para ingreso y análisis de datos	Se debe entregar un formulario que permita llevar seguimiento de la evaluación de los beneficiarios
		Capacitación monitores	Se debe entregar un plan de capacitación, definir competencias que deben tener los monitores encargados de realizar esta medición
IE2	Desarrollar plan de seguimiento de beneficiarios	Manual con protocolo de seguimiento	Se debe entregar documento con el protocolo de los seguimientos para los beneficiarios, el cual debe especificar la información relevante que se debe registrar para cada tipo de beneficiario. Además de establecer periodicidad de contacto, establecer rangos de perfiles de beneficiarios más vulnerables y especificar si se necesita apoyo adicional de especialistas.
		Capacitación monitores	Se debe entregar un plan de capacitación, definir competencias que deben tener los monitores encargados de realizar este seguimiento, como detectar falencias en conjunto con planes de mejoras.
IE3	Implementar plataforma de visualización de información	Dashboard's corporativos y operacionales	Pool de dashboard que contengan las visualizaciones de los principales KPI corporativos y operacionales de la organización, los cuales deben estar conectados automáticamente a las fuentes de información.
		Manuales de uso y configuración	Contempla la entrega de manuales de uso para la utilización de la organización. Manual de configuración y tablas de relaciones de fuentes, los cuales deben ser entregados al área de tecnología para la mantención de la plataforma.

Fuente: Elaboración propia (Continua en la siguiente página).

Tabla 48 (Continuación): Entregables de iniciativas estratégicas

N°	Iniciativa	Hitos	Descripción Hito
IE4	Desarrollar modelo analítico de segmentación de clientes	Repositorio con información estructurada	Repositorio de estructurado con la información centralizada de socios, el cual contenga información relevante para el análisis realizado.
		Informe con resultados	Informe con los resultados de segmentación de clientes, el cual debe contener de forma clara los resultados obtenidos, con los perfiles de donantes, comportamientos, preferencias y focalización de captación.
IE5	Implementación de software de seguimiento ERP para ingresar información de beneficiarios	Acceso al ERP en programas	Esta iniciativa debe concluir con el acceso del ERP en cada uno de los programas, de tal manera que permita el ingreso de la información de los beneficiarios en línea.
		Manual de uso y configuración	Contempla la entrega de manuales de uso para la utilización de la organización. Manual de configuración y tablas de relaciones de fuentes, los cuales deben ser entregados al área de tecnología para la mantención de la plataforma.
IE6	Desarrollar una plataforma de información centralizada	Base de datos con información estructurada	Base con información estructurada de la organización, la cual contenga información de las distintas fuentes utilizadas para el análisis de información, tales como: ERP, Excel, sistemas contables entre otros)
		Procesos de carga periódica de datos	Procesos de integración de datos desde las distintas fuentes hacia el repositorio.
		Manual de uso y configuración	Contempla la entrega de manuales de uso para la utilización de la organización. Manual de configuración y tablas de relaciones de fuentes, los cuales deben ser entregados al área de tecnología para la mantención de la plataforma.
IE7	Diseñar campañas de reconocimiento y beneficios a personal destacado	Iniciativas de reconociendo al personal destacado	El área de recursos humanos debe contar con iniciativas definidas de reconocimiento al personal destacado, donde deben estar definidas de forma clara las competencias que son medidas, escalas de evaluación y definir los tipos de reconocimientos a realizar.
IE8	Realizar estudio de mercado de los canales de comunicación preferidos por la población	Informe de estudio de mercado	Como resultado se tendrá un informe con el estudio de mercado realizada, de acuerdo con las definiciones entregadas por la Dirección de Marketing y Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

7.4 Justificación de la propuesta de CMI

En este apartado se definieron cuáles son los principales indicadores e iniciativas estratégicas asociados a los objetivos estratégicos establecidos en el capítulo 6, que permiten realizar una evaluación del cumplimiento de cada objetivo, para esto se utilizó la herramienta de cuadro de mando integral, donde se definieron metas, fórmula de cálculo y frecuencia en cada indicador.

En el capítulo 4, formulación estratégica, se realiza una descripción de las estrategias a seguir que permiten hacer frente a las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis estratégico. De dicha formulación derivaron los temas estratégicos los cuales se usaron como base para la generación del mapa estratégico.

A continuación, en la Por ejemplo, para la estrategia de “Incrementar el valor percibido por los donantes mediante campañas segmentada según grupos de interés” (E4), se plantea el objetivo de contar con información de socios actualizada y completa (AC.6), utilizando como medida la consistencia de los registros. Lo anterior facilita el logro de una comunicación oportuna y efectiva (PI.2), pudiendo llegar a la ciudadanía mediante campañas informativas, boletines y redes sociales. El contar con una ciudadanía informada de las actividades del Hogar de Cristo en temas de inclusión social, logra el fortalecimiento de la imagen institucional (C.3) lo cual se puede ver reflejado en el estudio de posicionamiento de marcas en el país.

Tabla 49 se resumen como se vinculan los objetivos, indicadores e iniciativas identificados con las estratégicas anteriormente planteadas.

- E1: Fomentar canales de participación ciudadana y de privados (Sostenibilidad)
- E2: Potenciar alianza con Estado para el desarrollo de programas y comunicaciones hacia la ciudadanía (Sostenibilidad)
- E3: Mejorar sistemas de información dentro de la organización que vayan en apoyo de la gestión administrativa (Eficiencia operacional)
- E4: Incrementar el valor percibido por los donantes mediante campañas segmentada según grupos de interés (Sostenibilidad)
- E5: Fortalecer imagen mediante la transparencia y resultado de programas en beneficiarios a través de canales que llegue a la población (Sostenibilidad / Orientación al usuario)

Por ejemplo, para la estrategia de “Incrementar el valor percibido por los donantes mediante campañas segmentada según grupos de interés” (E4), se plantea el objetivo de contar con información de socios actualizada y completa (AC.6), utilizando como medida la consistencia de los registros. Lo anterior facilita el logro de una comunicación oportuna y efectiva (PI.2), pudiendo llegar a la ciudadanía mediante campañas informativas, boletines y redes sociales. El contar con una ciudadanía informada de las actividades del Hogar de Cristo en temas de inclusión social, logra el fortalecimiento de la imagen institucional (C.3) lo cual se puede ver reflejado en el estudio de posicionamiento de marcas en el país.

Tabla 49: Resumen relación de estrategias en el CMI

#	Objetivos	Indicadores e Iniciativas
E1	AC.5. Ampliar alcance de canales de difusión	- Cumplimiento de instancias de participación ciudadana programados - Realizar estudio de mercado de los canales de comunicación preferidos por la población (Iniciativa IE8)
	PI.2. Contar una comunicación oportuna y efectiva	- Cumplimiento de cuotas de participación de asistentes a eventos
	C.3. Fortalecer una imagen confiable y transversal en temas de inclusión social	- Posición en ranking de marcas ciudadanas de CADEM
	C.5. Aumentar número de donantes	- Tasa de nuevos socios - Tasa de socios reintegrados
E2	AC.7. Fortalecer relaciones con mesas de trabajo en políticas de desarrollo social	- Cumplimiento de generación de mesas de trabajo de desarrollo de inclusión social - Porcentaje de participación de mesas de trabajo desarrollo social
	PI.4. Aumentar participación de iniciativas públicas	- Porcentaje de nuevas licitaciones adjudicadas - Porcentaje de participación de mesas de trabajo en temas desarrollo social
E3	AC.2. Mejorar trazabilidad de las prestaciones y sistemas de información	- Consistencia de registro de beneficiarios - Porcentaje de beneficiarios atendidos ingresos a sistemas - Cumplimiento con sistematización de procesos en programas - Implementación de software de seguimiento ERP para ingresar información de beneficiarios (Iniciativa IE5) - Desarrollar una plataforma de información centralizada (Iniciativas IE6)
E4	AC.6. Contar con información de socios actualizada y completa	- Porcentaje de inconsistencia de registro de socios
	PI.2. Contar una comunicación oportuna y efectiva	- Socios suscriptos a los boletines electrónicos - Porcentaje de cumplimiento de seguidores en redes sociales - Porcentajes de cumplimiento de campañas de email vistas - Fecha publicación de EEFF
	C.3. Fortalecer una imagen confiable y transversal en temas de inclusión social	- Posición de marcas ciudadanas de CADEM
E5	AC.5. Ampliar alcance de canales de difusión	- Cumplimiento de alianzas presupuestadas con medios de difusión
	PI.2. Contar una comunicación oportuna y efectiva	- Socios suscriptos a los boletines electrónicos - Porcentaje de cumplimiento de seguidores en redes sociales - Porcentajes de cumplimiento de campañas de email vistas - Fecha publicación de EEFF
	C.3. Fortalecer una imagen confiable y transversal en temas de inclusión social	- Porcentaje de auditorías y fiscalizaciones aprobadas - Posición en ranking de marcas ciudadanas de CADEM

Fuente: Elaboración propia

Al mismo tiempo el cuadro de mando integral permite abordar los problemas de control de gestión identificados en el proyecto. Para el caso de los **problemas generados por brechas en los objetivos**, se establecen indicadores que están relacionados con el logro del objetivo, por en el caso del objetivo de “aumentar número de donantes” se establecen dos indicadores para separar la gestión del canal comercial, un indicador “tasa de nuevos socios” que mide la captación de socios nuevos (nunca han sido socios anteriormente) y el indicador de “tasa de socios reintegrados” (alguna vez fueron socios antiguamente), el contar con estos indicadores diferenciados obliga al personal de captación a buscar nuevos socios y no solo recurrir a la información histórica del sistema, por otro lado obliga a salir a captar o reintegrar socios y no solo recurrir a los socios actuales para que aumenten su aporte. Por otro parte, el cuadro de mando integral aporta de manera directa a los **problemas de establecer indicadores críticos** y la **dificultan en la priorización de indicadores relevantes**, ya que los indicadores definidos son los que aportan directamente a los objetivos estratégicos que están alineados con la estrategia de la organización.

8 DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA Y TABLEROS DE CONTROL

En los capítulos anteriores, se han propuestos los objetivos estratégicos para la organización, mediante el desarrollo de un Mapa Estratégico, el cual muestra de manera gráfica la relación de los diferentes objetivos (causa-efecto) para el cumplimiento de los temas estratégicos, posteriormente se definen cuadros de mando con los indicadores que ayudan a la medición de los desempeños.

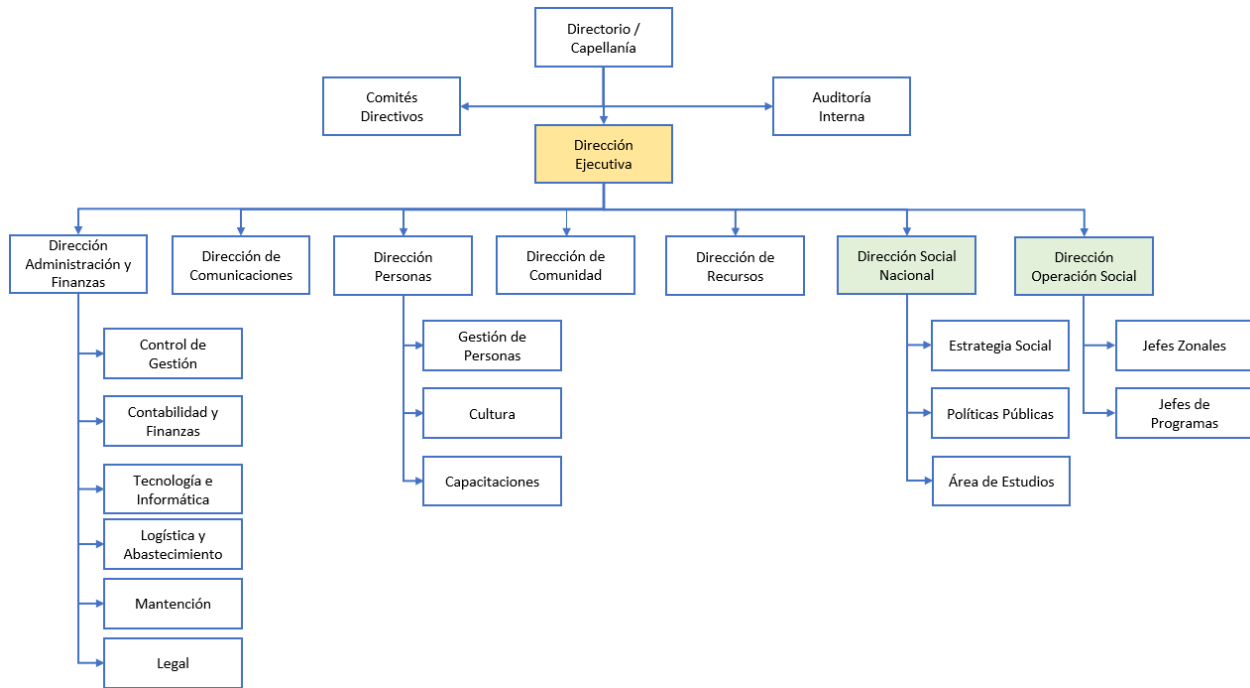
Los mapas estratégicos y los tableros de control son buenos mecanismos para ayudar a la dirección ejecutiva a alinear múltiples unidades organizaciones en post de la creación de valor. Una vez definido el mapa estratégico corporativo, este puede desdoblarse a las divisiones, unidades de negocio de soporte y departamentos para coordinar las actividades.

Como lo señala Norton y Kaplan (2012) el foco principal es el diseño de un sistema de gestión para alinear la estrategia de las unidades de negocios con las operaciones. Pero la mayoría de las organizaciones constan de múltiples unidades de negocio y de soporte, de modo que el sistema de gestión también debe abordar cómo se integra la estrategia en las diversas unidades organizacionales. Además de alinear las unidades organizacionales con la estrategia, el sistema debe alinear con ella también a los empleados. A continuación, se realiza el despliegue de la estrategia a las unidades de negocio y sus empleados para poder lograr alineamiento de los objetivos.

8.1 Explicación de las funciones de la UEN

Para entender de mejor manera el desdoblamiento de la estrategia hacia las unidades de negocio, a continuación, se presentan las distintas unidades que componen a la UEN, donde se explican las principales funciones que tiene cada uno de los cargos de primera línea, qué objetivos o propósitos relevantes deben cumplir. En la Figura 31 se muestra el organigrama del Hogar de Cristo, donde se puede observar que la principal autoridad de la institución es el Capellán y el Directorio, se encuentran también unidades asesoras tales cómo, Comités Directivos y Auditoría Interna. Luego está el directorio ejecutivo bajo el cual fue desarrollado el mapa estratégico corporativo y el cuadro de mando presentados en los capítulos 6 y 7, bajo esta Dirección se encuentran las principales direcciones las cuales permiten la operación de la organización.

Figura 31: Organigrama Hogar de Cristo



Fuente: Elaboración propia en base al organigrama del Hogar de Cristo - www.hogardecristo.cl/transparencia/organigrama-principal

A continuación, se describen los principales Direcciones dentro del Hogar de Cristo:

Directorio:

Es el máximo responsable de la gestión de la Fundación Hogar de Cristo e incide, de distintas maneras, en el gobierno de las otras fundaciones y empresas filiales del grupo. Dentro del directorio se encuentra el Capellán del Hogar de Cristo, quien es nombrado por la Compañía de Jesús en Chile. Dentro de sus principales funciones destacan:

- Elegir al Directo Ejecutivo y aprobar nombramientos de participantes en directorios.
- Aprobar políticas corporativas y estrategias
- Aprobar presupuesto anual de actividades
- Resguardar los activos tangibles e intangibles

Dirección Ejecutiva

Responsable de orientar, ejecutar y supervisar por iniciativa propia y en coordinación con el Presidente del Directorio, la aplicación de las políticas y la dirección de los objetivos institucionales, así como de todas las fundaciones, direcciones y áreas que

conforman las Fundaciones Hogar de Cristo. Dentro de las actividades principales están:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la Fundación a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la Fundación actual y a futuro.
- Dirigir la Fundación, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

Dirección Social Nacional

Es la encargada de definir cuál será la estrategia social a nivel nacional en la que se focaliza el Hogar de Cristo, en esta dirección se definen las líneas temáticas y su respectiva focalización, definir objetivos y resultados de los programas, además de determinar los recursos necesarios para cada programa según su focalización. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Planificar, proponer, las políticas y programas sociales de la Fundación, con eficacia y eficiencia, de acuerdo con los lineamientos, prioridades, estándares y protocolos fijados por la Dirección Ejecutiva, la legislación y la normativa vigente.
- Responsable del diseño e implementación del plan estratégico de su línea, el cual se define en conjunto con la Dirección Ejecutiva.
- Revisión y/o ajustes de los modelos técnicos de cada línea temática
- Evaluación de estudios y resultados en temas de pobreza o exclusión
- Definir y hacer seguimiento a los indicadores de gestión social
- Responsable de lograr una integración activa de la Fundación Hogar de Cristo con la comunidad a fin de mantener su carácter de referente y conseguir su posicionamiento como alternativa preferente para la expresión de solidaridad en la lucha contra la pobreza, de acuerdo con los lineamientos entregados por la Dirección Ejecutiva.
- Gestionar eficientemente los recursos humanos puestos a su disposición, velando por su desarrollo profesional, valórico y personal, a fin de lograr los objetivos fijados por la Dirección Ejecutiva, las políticas generales del Hogar de Cristo, la legislación y la normativa vigente.

- Gestionar eficientemente los recursos materiales puestos a su disposición, a fin de lograr las metas establecidas, de acuerdo con los lineamientos fijados por la Dirección Ejecutiva.

Para llevar a cabo dichas funciones, la Dirección Social Nacional está compuesta por 3 departamentos, las cuales son:

- *Departamento de Estrategia Social:* La cual está compuesta por especialistas y sus equipos de elaboración de programas, para cada una de las líneas temáticas. En este departamento se definen los planes de intervención social, su focalización y los programas para cada línea temática y sus objetivos, de acuerdo con normativas internacionales o estudios de superación de pobreza.
- *Departamento de Incidencia en Políticas Públicas:* Desarrolla trabajo en conjunto con ministerios, municipios, autoridades, entre otras instituciones del Estado, para definir hacia donde se debe enfocar la política en planes para la superación de la pobreza. Responsable de la relación con Estado y otras ONG para el desarrollo de programas y captación de recursos (metas anuales asignadas).
- *Departamento de Estudios:* La dirección nacional está encargada de la investigación y desarrollo de estudios, cuyo esfuerzo es disponer de instrumentos que permitan continuamente mejorar la oferta de programas sociales orientados a atender y mejorar las condiciones de las personas más excluidas de la población.

Dirección de Recursos

Encargada de la captación de recursos económicos que no estén relacionados con el Estado, los cuales corresponden a recursos provenientes que son clasificados como productos, tales como: donaciones individuales, membresías de socios, membresía de empresas y otros ingresos. Cada uno de los productos se asignan metas para el cumplimiento del presupuesto de forma anual. Para la realización de estas actividades, la Dirección de recursos cuenta con equipos comerciales para cada uno de los productos.

Adicionalmente la Dirección de Recursos esta encargada de la gestión de alianzas e iniciativas con empresas privadas, ya sea mediante la generación de iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) en empresas privadas o alianzas de voluntariado corporativo.

Dirección de Comunicaciones

Es la responsable de dar a conocer a la comunidad la propuesta de valor de la organización, mediante actividades de difusión dar a conocer las actividades que realiza la organización, la realidad de las personas vulnerables que son atendidas en los programas, y de generar conciencia social sobre las situaciones de vulnerabilidad existentes en la sociedad. Dentro de las actividades realizadas está la gestión de pautas en los medios de comunicación, difusión de estudios sociales, así como también preocuparse por la imagen de marca de la fundación. La Dirección de Comunicaciones trabaja en conjunto con la Dirección de Comunidad, dado que las iniciativas que se deben comunicar las define la Dirección de Comunicaciones. Dentro de las principales funciones se encuentran:

- Establecer estrategia de comunicación del Hogar de Cristo en base a la estrategia corporativa.
- Administrar la definición y seguimiento de contenidos comunicacionales.

Dirección de Comunidad

La Dirección de Comunidad es responsable del involucramiento y la creación de vínculos entre el Hogar de Cristo con la comunidad, sociedad civil y privados, mediante la promoción y eventos sociales, fomentando actividades que promuevan una cultura solidaria. Además, debe velar por el establecimiento de alianzas con privados u otras organizaciones de la sociedad civil que permitan vincular a la comunidad en ayuda a los más vulnerables.

Dirección de Personas

Es la dirección encargada de gestionar la gestión de remuneraciones y contratación de personas, junto con el desarrollo interno del personal y el de difundir la cultura dentro de la organización. Para lo anterior, esta dirección cuenta con las áreas de:

- Gestión de personas: Se realizan las gestiones de remuneraciones, asignación de bonos y cálculo de comisiones, elaboración de convenios y beneficios del personal, velar por turnos éticos entre otros.
- Cultura: responsable de difundir los valores, normas y creencias de la organización a todos sus colaboradores.
- Capacitaciones: Gestionar las inducciones y capacitaciones del personal interno para que estos puedan realizar un correcto desarrollo de sus funciones. Además, esta área es la responsable de gestionar la escuela de formación propia del

Hogar de Cristo, donde se imparten cursos con foco en temáticas de atención social y atención de personas para el personal.

Dirección de Administración y Finanzas

Es la responsable de la gestión financiera a nivel nacional, del resguardo de los bienes financieros de la fundación y de representarla ante Bancos e Instituciones Financieras de acuerdo con lo solicitado por la Dirección de Medios.

En esta dirección se encuentran las áreas de apoyo a la organización

- *Logística y Abastecimiento:* Conlleva la administración de la bodega central del Hogar de Cristo, donde se recibe todos los insumos los que posteriormente van a los programas, se encarga de realizar compras, recibir donaciones, coordinar transporte y distribución y control de inventario.
- *Mantenimiento:* El área de mantenimiento se encarga de proporcionar los servicios que requieran los programas en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones, así como la contratación de desarrollo de las instalaciones físicas.
- *Tecnología e Información:* El área de TI se encarga de estudiar, diseñar, desarrollar, implementar y administrar los sistemas de información utilizados para el manejo de datos e información de toda la organización. Estos sistemas, a su vez, comprenden aplicaciones o software, y equipos o hardware.
- *Contabilidad y Finanzas:* Su función es llevar a cabo los asuntos contables y financieros de la organización, entre ellos el control y supervisión de los presupuestos anuales, control y seguimiento de gastos (tanto administrativos como sociales), entre otros.
- *Legal:* Su principal responsabilidad es garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de la organización, dentro de las actividades se encuentran el asesoramiento y gestión de normativas, resolución de conflictos judiciales, intervención en negociaciones laborales, entre otros.
- *Control de Gestión:* Encargada de apoyar y asesorar los procesos de institucionales, de entregar herramientas que permitan facilitar el proceso de toma de decisiones dentro de la organización, además de controlar metas e indicadores, seguimiento presupuestario y apoyar la mejora continua en la organización. Además de la formulación del presupuesto global de la organización, sobre la base de la revisión y consolidación de los presupuestos de gastos e ingresos de Casa Matriz y Sedes. Así como del cumplimiento eficiente del mismo.

Dirección de Operación Social

La dirección operacional está a cargo de la ejecución de los programas de las distintas líneas temáticas a lo largo de todo el país, está separada por zonas geográficas del país, actualmente están definidas 4 zonas (Norte, Centro, Sur y Austral) con un subdirector zonal designado, las cuales a su vez están divididas en territorios y luego en programas.

Cada uno de los territorios tiene un jefe regional, el cual es el encargado de implementar el “plan de intervención social” definido por la Dirección Social Nacional dentro de su región, ellos tienen que velar por el cumplimiento del plan donde son responsables de la capacidad de ocupación (Total beneficiarios atendidos / # beneficiarios definidos para programa) y focalización (# beneficiarios objetivos / Total beneficiarios atendidos) de los programas. Cada programa está a cargo por un jefe de programa el cual tiene que dar cuentas a los jefes regionales.

Dentro de sus principales funciones está:

- Organizar y Dirigir la oferta de programas y servicios sociales siguiendo los lineamientos estratégicos del Hogar de Cristo.
- Entregar los lineamientos, prioridades, estándares y protocolos de los programas sociales en cada una de sus líneas temáticas.
- Fomentar el desarrollo de la imagen institucional de acuerdo con los lineamientos entregados por la Dirección Ejecutiva.
- Definir las políticas de voluntariado y asegurar las condiciones necesarias para que las personas puedan desarrollar acciones de voluntariado.
- Fortalecer la acción social y el vínculo con la comunidad local.
- Gestionar eficientemente los recursos materiales puestos a su disposición, a fin de lograr las metas establecidas por la Dirección Social Nacional y los planes estratégicos del Hogar de Cristo.

Explicadas las principales áreas que componen la UEN y cuáles son sus funciones dentro de la organización, a continuación, se procede a revisar como se relacionan dentro del flujo de actividades que permiten la entrega de su servicio.

8.2 Flujo de actividades

Cada una de las unidades anteriormente descritas desempeñan funciones particulares que en su conjunto permiten la creación del valor, las cuales como se mencionaba en un comienzo, estas deben interactuar entre sí de manera alineada para poder dar cumplimiento a la propuesta de valor.

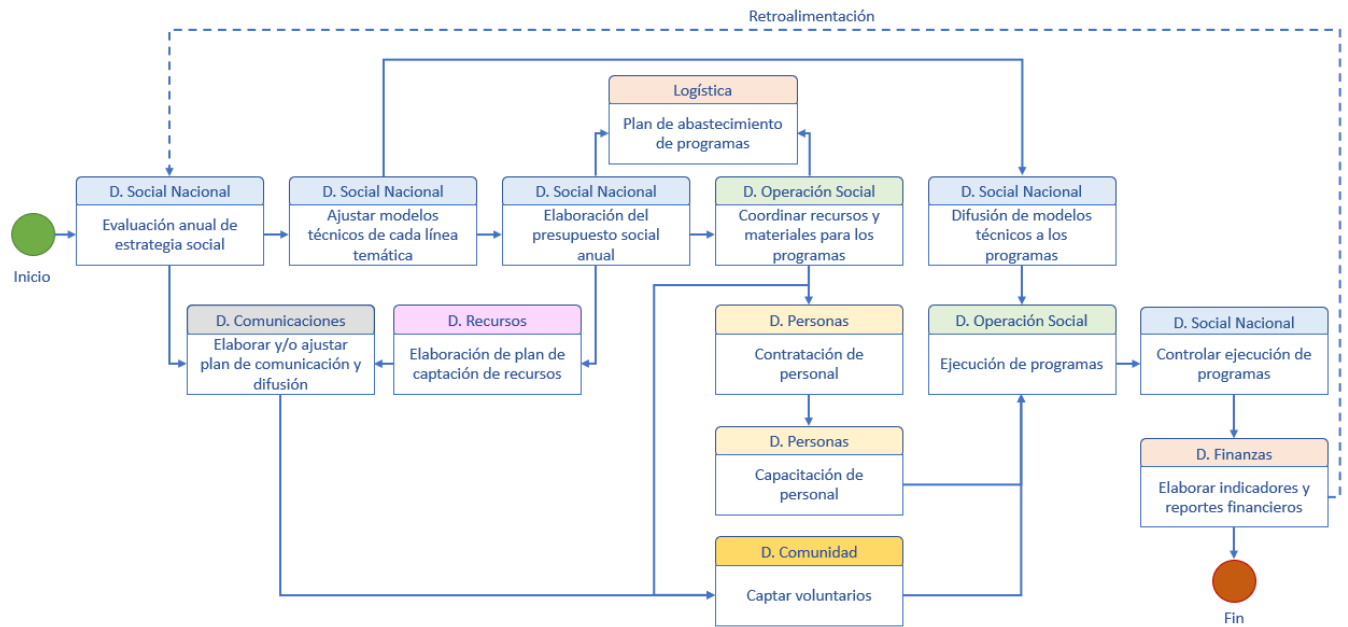
Por ejemplo, en la Figura 32 se muestran las diferentes actividades que realizan las unidades para cumplir con el atributo “elaborar y ejecutar programas que contribuyan efectivamente a la inclusión social”, este flujo de proceso comienza con la evaluación de la estrategia de la organización, donde se evalúan los resultados de la estrategia actual junto con la evaluación de nuevos estudios relacionados con inclusión social, una vez ajustada la estrategia se actualizan los modelos técnicos de cada programa para definir las prestaciones que se entregaran a cada beneficiario y cuál será la focalización de cada línea temática. Definidos los modelos técnicos se evalúa la capacidad que se tienen los programas y la cobertura de atención de beneficiarios en el año, con estas definiciones se realiza el presupuesto de la organización.

Definido el presupuesto se planifican los recursos del año, desde insumos hasta los profesionales que se necesitan para la ejecución de los programas, donde se planifican las personas, se capacitan de acuerdo con los modelos definidos para el año y se procede con la ejecución de los programas, la correcta ejecución de los programas y la utilización de los recursos depende de la Dirección de Operación Social, la cual es fiscalizada por la Dirección Social.

Dentro de las definiciones del presupuesto se definen los recursos monetarios que se necesitan para el desarrollo de los programas, donde la Dirección de Recursos es la que debe elaborar la planificación para poder cumplir este objetivo en el año, la cual debe estar alineada con el plan de comunicación para poder llegar al segmento objetivo.

Finalmente es la Dirección de Finanzas la encargada de medir los indicadores y el progreso de la ejecución de recursos en el año, los cuales son evaluados mensualmente por la Dirección Ejecutiva.

Figura 32: Flujo de procesos para atributo Elaborar y ejecutar programas que contribuyan a la inclusión social



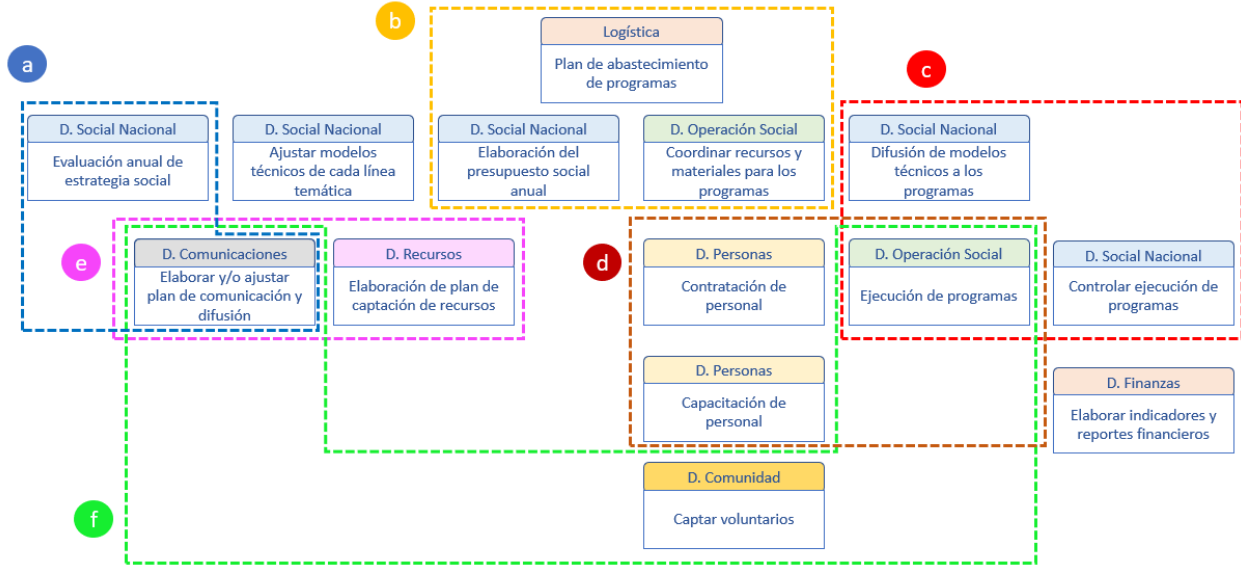
Fuente: Elaboración propia.

8.3 Selección de las funciones a analizar

Como se observó en el flujo de actividades descritas en el punto anterior, para poder realizar la elaboración y ejecución de programas que vayan en apoyo de la inclusión social, existen dos Direcciones que son fundamentales en el proceso. Esta la Dirección Social Nacional que es la encargada del diseño y estudios de programas que vayan en post de una mejora en la inclusión social de los beneficiarios y está la Dirección de Operación Nacional, la cual es la encargada de dirigir y ejecutar los programas donde se realizan la entrega de servicios a los beneficiarios. Al mismo tiempo, ambas Direcciones se deben coordinar con las otras unidades distintas actividades para poder cumplir con el atributo antes mencionado.

En la Figura 33 se pueden observar cómo interactúan la Dirección Social Nacional y la Dirección de Operación Social en el flujo de actividades descrito en la Figura 32, dentro de esta interacción se destacan:

Figura 33: Flujo de procesos - Relación entre unidades funcionales



Fuente: Elaboración propia.

- a) El plan de comunicaciones que realiza la Dirección de Comunicaciones debe ser elaborado o ajustado en base a la estrategia definida por la Dirección Social Nacional, la cual va a depender de decisiones como: cambios en la focalización de los beneficiarios, agregar o eliminar líneas temáticas o cambio en la estrategia de la organización, entre otros.
- b) La Dirección Social Nacional define el presupuesto en base a los modelos técnicos definidos, en dichos modelos se especifican las prestaciones que recibirá cada uno de los beneficiarios (de acuerdo con su línea temática), desde el espacio e infraestructura, insumos y atención profesional, posteriormente se coordina junto a la Dirección de Operación Nacional capacidad de los programas y atención de beneficiarios, con esta información el área de Logística puede realizar el plan de abastecimiento del año.
- c) La Dirección Social es la encargada de realizar el diseño de los modelos técnicos, esta de realizar una correcta difusión hacia la operación para que pueda ejecutarse correctamente, la ejecución de estos modelos es realizada por la Dirección Operación Social, la cual debe cumplir a cabalidad las definiciones de los modelos y velar por una correcta ejecución de recursos. La misma Dirección Social Nacional se encarga de fiscalizar la ejecución de los programas.
- d) Se requiere que la Dirección de Operación Social esté coordinada con la Dirección de Recursos para poder realizar selección de profesionales para la correcta ejecución de los modelos técnicos, a su vez deben indicar cuales son

las brechas de conocimientos en los programas para impartir programas de formación y capacitaciones.

- e) La Dirección de Recursos debe elaborar una planificación para poder cumplir con las metas de captación de recursos definidas en el presupuesto, para esto es importante la coordinación con la Dirección de Comunicaciones, de tal manera de poder llegar al segmento objetivo para la captación de donaciones.
- f) Para lograr una captación de voluntarios, es importante el involucramiento con la comunidad, esto es responsabilidad tanto de la Dirección de Comunicación utilizando los canales de difusión y de la Dirección de Operación Social en las comunidades donde se desarrollan los programas.

Dado el rol que tienen la Dirección Social Nacional y la Dirección de Operaciones Social se seleccionan ambas direcciones para realizar el despliegue de la estrategia corporativa de la organización.

Escogidas las Direcciones para realizar el despliegue de la estrategia, se realiza un análisis de cuáles son las contribuciones que realizan dichas direcciones en los objetivos estratégicos definidos, en la Tabla 50 cuales son los objetivos estratégicos que contribuyen ambas Direcciones.

Tabla 50: Matriz de contribución a objetivos estratégicos

PP.	Objetivo estratégico	Dirección Operación Social	Dirección Social Nacional
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	AC.1. Fortalecer cultura organizacional enfocada al beneficiario	Si contribuye, debe impulsar no sólo la correcta ejecución de los programas, sino además de velar por el trato que se entrega a los beneficiarios en cada programa	No contribuye
	AC.2. Mejorar trazabilidad de las prestaciones y sistemas de información	Si contribuye, dado que esta dirección es la responsable de la operación de los programas, donde son atendidos los beneficiarios.	No contribuye
	AC.3. Disponer de infraestructura adecuada a cada programa	Si contribuye, como dirección deben velar por que la infraestructura cumpla con los estándares que requieren cada uno de los programas, los cuales están definidos en su respectiva ficha técnica.	No contribuye
	AC.4. Contar con personal capacitado y comprometido	Si contribuye, para asegurar una correcta prestación de los servicios en los programas la Dirección debe contar con indicadores que permitan medir y evaluar al personal.	Si contribuye, con la selección de personal, el cual debe cumplir con los requisitos necesarios para el cargo
	AC.5. Ampliar alcance de canales de difusión	No contribuye	No contribuye
	AC.6. Contar con información de socios actualizada y completa	No contribuye	No contribuye
	AC.7. Fortalecer relaciones con mesas de trabajo en políticas de desarrollo social	No contribuye	Si contribuye, bajo la Dirección se encuentra la Subgerencia de políticas públicas, por lo que se establecen metas asociadas a este objetivo.
Perspectiva Procesos Internos	PI.1. Cumplir con estándares de programas	Si contribuye, debe velar por la correcta ejecución de las fichas técnicas para cada uno de los programas.	No contribuye
	PI.2. Contar con una comunicación oportuna y efectiva	No contribuye	No contribuye
	PI.3. Aumentar efectividad de gestión comercial	No contribuye	No contribuye
	PI.4. Aumentar participación de iniciativas públicas	No contribuye	Si contribuye, bajo la Dirección se encuentra la Subgerencia de políticas públicas, por lo que se establecen metas asociadas a este objetivo.

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la siguiente página).

Tabla 50 (Continuación): Matriz de contribución a objetivos estratégicos

PP.	Objetivo estratégico	Dirección Operación Social	Dirección Social Nacional
Perspectiva Cliente	C.1. Mejorar inclusión social de beneficiarios	Si contribuye, velando por la correcta ejecución de las prestaciones en los programas, los cuales deben cumplirse íntegramente de acuerdo con las fichas técnicas de las líneas temáticas.	Si contribuye, como Dirección es la encargada de desarrollar los problemas para cada línea temática, los cuales buscan mejorar la inclusión social de los beneficiarios
	C.2. Entregar atención con trato digno y empático	Si contribuye, para asegurar una correcta prestación de los servicios en los programas la Dirección debe contar con indicadores que permitan medir y evaluar al personal.	No contribuye
	C.3. Fortalecer una imagen confiable y transversal en temas de inclusión social	Si contribuye, al realizar una correcta gestión de la ejecución de los programas y administración de recursos, esto contribuye a la confianza tanto de los beneficiarios y socios.	Si contribuye, como responsables de diseñar las fichas técnicas de cada programa, la efectividad y logros de estos, genera confianza en la población al obtener resultados positivos en la sociedad.
	C.4. Mejorar fidelización de socios	No contribuye	No contribuye
	C.5. Aumentar número de donantes	No contribuye	No contribuye
Persp. Financiera	F.1. Cumplir con ejecución de presupuesto	Si contribuye, como responsable de Dirección de operación debe velar por la correcta ejecución de los programas sociales y cumplimiento del presupuesto.	Sin contribuye, donde debe cumplir con el presupuesto asignado a su Dirección
	F.2. Aumentar financiamiento público y privado	No contribuye	Si contribuye, bajo la Dirección se encuentra la Subgerencia de políticas públicas, por lo que se establecen metas asociadas a este objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los desafíos que la organización necesita resolver en términos de alineamiento y coordinación tanto la Dirección de Operación Social y la Dirección Nacional Social tienen una meta compartida relacionada con el cumplimiento del presupuesto de los programas y el cumplimiento de las especificaciones de los modelos técnicos de los programas, donde a cada beneficiario se le debe entregar en un 100% las especificaciones definidas.

Por otra parte, la Dirección Operación Social, debe ejecutar los programas financiados por aportes del Estado, en estos casos, las metas están relacionadas con el cumplimiento de cantidad de beneficiarios, capacidad y focalización, estos programas

son adjudicados mediante adjudicación de licitaciones estatales o mediante concursos donde el Estado busca a través de terceros realizar programas de desarrollo social.

Uno de los principales conflictos que se generan con los programas financiados por aportes del estatales, es la diferencia en presupuesto que este asigna por beneficiario a los programas, los cuales en ocasiones los montos asignados son mucho menores que los que están definidos por el Hogar de Cristo en los modelos técnicos. Por ejemplo, el Estado para el caso de los programas de protección infanto-adolescente el estado tiene un presupuesto por niño mucho menor al presupuesto definido por los modelos técnicos, esto obliga a la organización a financiar la diferencia para poder entregar a dichos beneficiarios el 100% de las especificaciones que tiene programadas.

Por otro parte, el Hogar de Cristo al ser un prestados de servicios para programas estatales, en ocasiones el Estado deriva beneficiarios que no cumplen con la focalización definida en los modelos técnicos, (por ejemplo, no estar bajo la línea de pobreza extrema) el Hogar de Cristo está en la obligación de recibir dicho beneficiario, lo cual impacta en el cumplimiento de la focalización que busca la organización. En estos casos, mientras se les entregan los servicios a estos beneficiarios, la organización busca dentro de las otras organizaciones de la sociedad civil, alguna organización al cual pueda derivar a las personas que no cumplan con la focalización definida.

8.4 Definición de los desempeños de las unidades funcionales

En este apartado, se definen y presentan los objetivos estratégicos y operacionales de las unidades seleccionadas, junto con los desempeños necesarios para lograrlos. Para poder lograr un alineamiento de la organización es necesario poder desplegar los objetivos estratégicos definidos en el CMI hacia los distintos niveles jerárquicos, realizando un despliegue para comunicar y descender la estrategia.

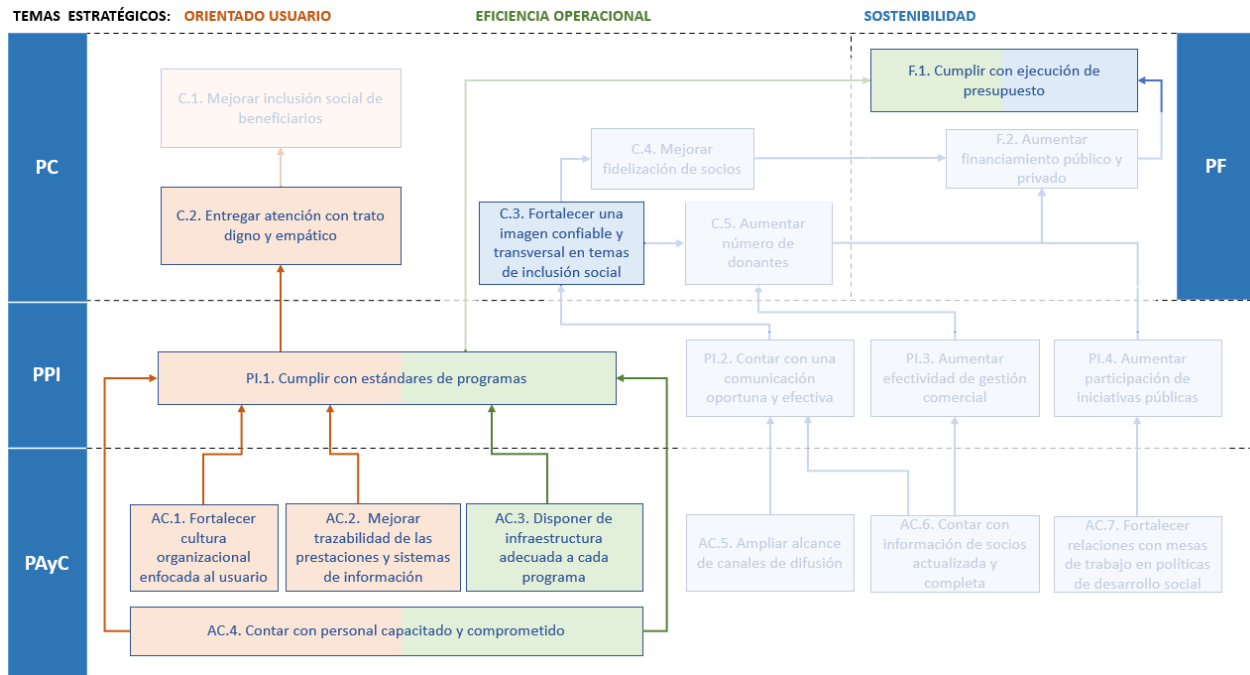
Como se indica en el apartado anterior, se han seleccionado la Dirección de Operación Social y Dirección Social Nacional para poder realizar el despliegue de la estrategia, donde ya se ha identificado cuales son las contribuciones que realizan estas Direcciones a los objetivos estratégicos definidos.

Entiendo que las unidades en una organización requieren realizar una serie de desempeños relacionados con el perfil de cargo, esenciales para el correcto funcionamiento del área o departamento, los cuales están relacionadas directamente con la operación. En este apartado se integran dichos objetivos relacionados con el perfil de cargo junto con los objetivos claves que van en contribución directa a los objetivos estratégicos de la organización.

8.4.1 Objetivos Dirección Operación Social

Identificados los objetivos estratégicos donde cada una de las Direcciones seleccionadas para realizar el despliegue tienen una construcción directa en el CMI. En la Figura 34 se pueden ver los objetivos estratégicos en los que realiza un aporte la Dirección de Operación Social, se destacan los objetivos de cara a los beneficiarios y el cumplimiento presupuestario en la operación, dado que esta dirección es la encargada de velar por la ejecución de los programas, en la perspectiva de proceso está el cumplimiento de los estándares de los programas y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento están los objetivos relacionados a trazabilidad, capacitación de personal y mantención de infraestructura.

Figura 34: Dirección Operación Social - Contribución en objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

Junto con realizar el despliegue de los objetivos estratégicos a los objetivos operacionales de la Dirección, se incorporan objetivos relacionados con las actividades del perfil de cargo, los cuales van en complemento de los objetivos operacionales, en la Tabla 51 se realiza el despliegue de los objetivos de la Dirección de Operación Social junto con los objetivos relacionados a los desempeños del cargo, dentro de las perspectivas del cuadro de mando integral.

Tabla 51: Objetivos Operacionales de Dirección Operación Social

PP.	Origen	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Descripción Objetivo
P. Financiera	CMI	F.1. Lograr ejecución presupuestaria equilibrada	Cumplimiento del presupuesto de gastos de operación	Asegurar la correcta utilización de los recursos asignados para cada uno de los programas según las definiciones de los modelos técnicos sociales.
			Cumplimiento presupuestario de dirección	Cumplir con el presupuesto destinado a la Dirección para el correcto funcionamiento de sus actividades
Perspectiva Cliente	CMI	C.2. Entregar atención con trato digno y empático	Disminuir deserción de los programas	Disminuir la deserción de los programas respecto al año anterior, cuyas actividades deben estar enfocadas en generar vínculos con los beneficiarios a través de la entrega de las prestaciones.
			Mejorar satisfacción de los beneficiarios	Mejorar la satisfacción de los beneficiarios en los programas, no basta solo con ejecutar correctamente los modelos, es necesario lograr satisfacción para que los beneficiarios den continuidad a los programas a los que están inscritos.
	Respons. de cargo	-	Fortalecer vínculos con las comunidades	Liderar la formación, organización y mantención de Consejos o Comités Locales, destinados a fortalecer la acción social y el vínculo con la comunidad local. (Voluntariado)
P. Procesos	CMI	PI.1. Cumplir con estándares de programas	Entrega focalizada de prestaciones	Gestionar los programas sociales controlando el cumplimiento de los lineamientos, prioridades, estándares y protocolos fijados por la Dirección Social Nacional (Modelos Técnicos Sociales), la legislación y la normativa vigente.
			Asegurar niveles de ocupación en los programas	Cada programa debe estar enfocado a atender la % Ocupación de los programas
			Asegurar cobertura de atención	Gestionar la entrega de prestaciones al número total de beneficiarios a los que se ha programado atender en el año.
	Respons. de cargo	-	Generar instancias de voluntariado	Generar las instancias dentro de los territorios para que la comunidad pueda participar e involucrarse en el apoyo de la inclusión social en su comunidad.

Fuente: Elaboración propia (Continua en la siguiente página).

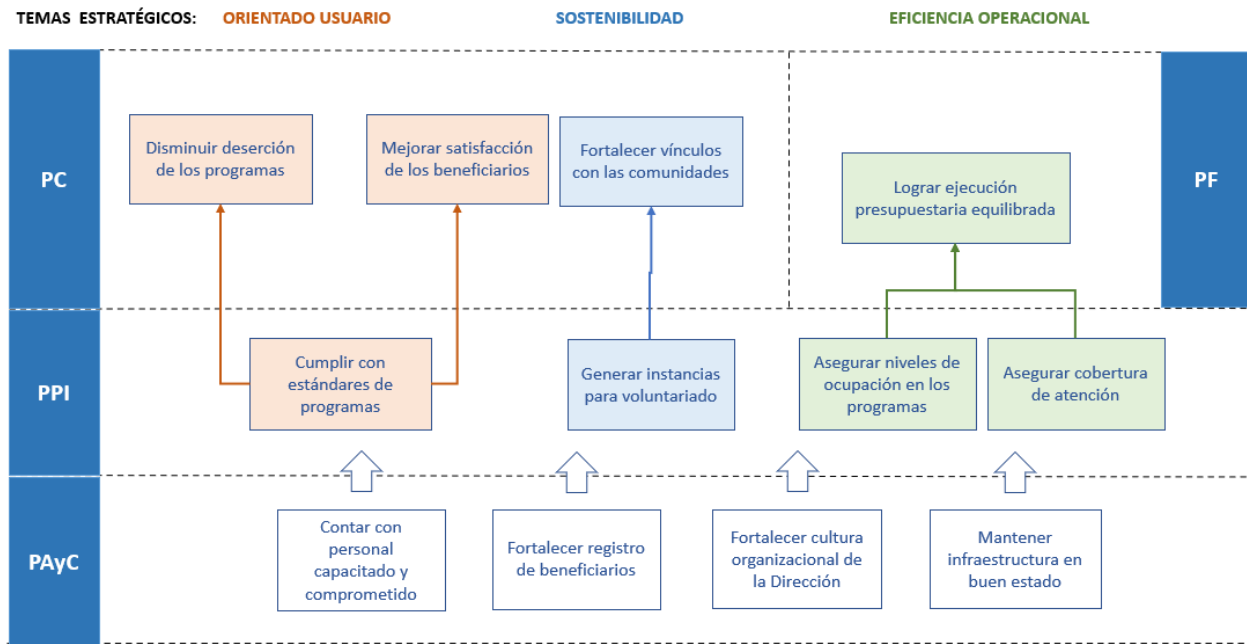
Tabla 51 (Continuación): Objetivos Operacionales de Dirección Operación Social

PP.	Origen	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Descripción Objetivo
P. Aprendizaje y Crecimiento	CMI	AC.1. Fortalecer cultura organizacional enfocada al beneficiario	Fortalecer cultura organizacional en la dirección	Promover una cultura de respeto y confianza dentro del equipo de trabajo.
	CMI	AC.2. Mejorar trazabilidad de las prestaciones y sistemas de información	Fortalecer registro de beneficiarios	Lograr un correcto registro de información y las prestaciones entregadas a los beneficiarios, con información robusta y consistente.
	CMI	AC.3. Disponer de infraestructura adecuada a cada programa	Mantener infraestructura en buen estado	Procurar el buen funcionamiento y estado de la infraestructura y equipos críticos en los programas, que permitan la correcta ejecución de los programas y las actividades de voluntariado.
	CMI	AC.4. Contar con personal capacitado y comprometido	Conocimiento de los modelos técnicos sociales	Gestionar adecuadamente las personas, velando por su desarrollo profesional, valórico y personal, a fin de lograr los objetivos fijados por la Institución, las políticas de Personas y la normativa laboral vigente.
			Disminuir Ausentismo y rotación del personal	Disminuir el ausentismo del personal de los programas o rotación de estos de manera de garantizar una buena entrega de prestaciones

Fuente: Elaboración propia.

Definidos los objetivos operacionales de la Dirección, en la Figura 35 se muestra la relación que tiene cada objetivo, de tal manera de esquematizar la contribución y la relación causa efecto que se realizan entre ellos.

Figura 35: Objetivos Operacionales - Dirección Operación Social



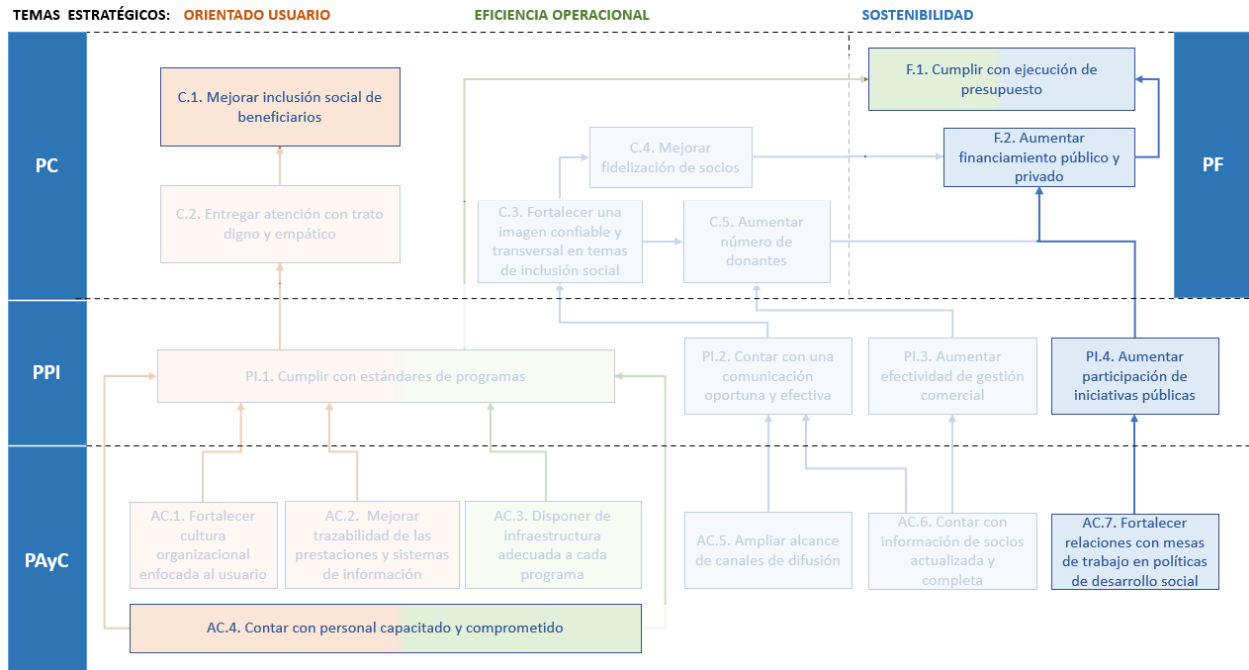
Fuente: Elaboración propia.

8.4.2 Objetivos Dirección Social Nacional

Se puede observar en la Figura 36 que dentro de los objetivos estratégicos en los que contribuyen la Dirección Social Nacional, donde se destacan en la perspectiva financiera la captación de recursos públicos y eficiente utilización de recursos, en la perspectiva de clientes se enfoca al objetivo de mejorar la inclusión social en los beneficiarios dado que es esta Dirección quien realiza los modelos técnicos para los programas. El resto de las perspectivas van en apoyo al cumplimiento de las perspectivas financieras y de clientes.

En esta dirección destacan iniciativas que están enfocadas en el desarrollo de estudios y preparación para el diseño de iniciativas y la captación de recursos públicos.

Figura 36: Dirección Social Nacional - Contribución en objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

Junto con realizar el despliegue de los objetivos estratégicos de la organización a los objetivos operaciones de la Dirección, se incorporan objetivos relacionados con las actividades del perfil de cargo, los cuales van en complemento de los objetivos operacionales, en la Tabla 52 se realiza el despliegue de los objetivos de la Dirección de Social Nacional junto con los objetivos relacionados a los desempeños del cargo, dentro de las perspectivas del cuadro de mando integral.

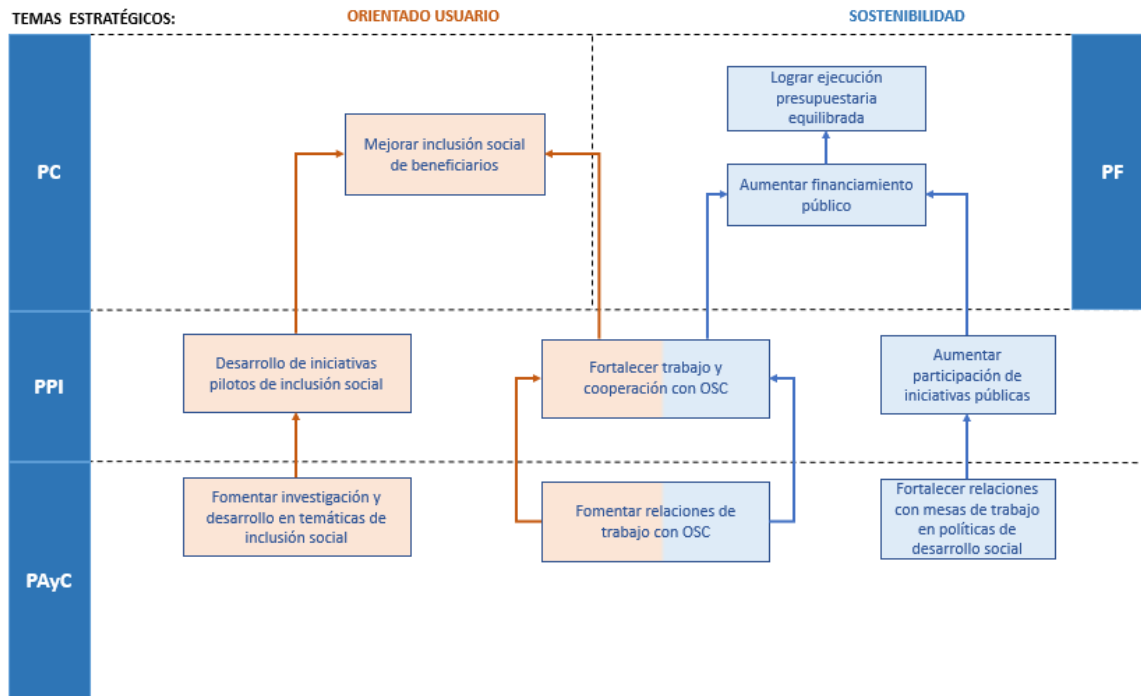
Tabla 52: Objetivos Operacionales de Dirección Social Nacional

PP.	Origen	Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Descripción Objetivo
P. Financiera	CMI	F.1. Cumplir con ejecución de presupuesto	Cumplimiento presupuestario de dirección	Asegurar la correcta utilización de los recursos asignados para cada uno de los programas según las definiciones de los modelos técnicos sociales.
	CMI	F.2. Aumentar financiamiento público y privado	Aumentar financiamiento público	Aumentar montos asignados por beneficiarios en iniciativas públicas
P. Cliente	CMI	C.1. Mejorar inclusión social de beneficiarios	Mejorar inclusión social de beneficiarios	El diseño de los modelos técnicos se realiza con el objetivo de mejorar la situación social de los beneficiarios que son atendidos en los programas, donde se buscan que los beneficiarios puedan ir desarrollando mejoras paulatinas en su situación.
P. Procesos	CMI	PI.4. Aumentar participación de iniciativas públicas	Aumentar participación de iniciativas públicas	Se busca la captación d recursos públicos destinados al desarrollo de programas sociales en el país, va desde la renovación de licitaciones, nuevas adjudicaciones y aumentar montos individuales por beneficiarios.
	Resp. de Cargo	-	Fortalecer trabajos y cooperación con OSC	Desarrollo de programas coordinación con otras instituciones privadas y públicas.
	Resp. De Cargo	-	Desarrollo de iniciativas pilotos de inclusión social	Desarrollo de programas piloto, dentro del presupuesto asignado, para implementación de nuevos estudios e ideas en el ámbito de la inclusión social.
P. Aprendizaje y Crecimiento	CMI / Perfil cargo	AC.4. Contar con personal capacitado y comprometido	Fomentar investigación y desarrollo en temáticas de inclusión social	Gestionar el estudio e investigación de iniciativas de inclusión social.
	Perfil Cargo	-	Fomentar relaciones de trabajo con OSC	Generación de alianzas y vínculos con otras organizaciones de la sociedad civil, que permitan entrega conjunta de programas y postulaciones a licitaciones públicas.
	CMI	AC.7. Fortalecer relaciones con mesas de trabajo en políticas de desarrollo social	Fortalecer relaciones con mesas de trabajo en políticas de desarrollo social	Fortalecer las relaciones con diferentes de mesas de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, permite generar un trabajo cooperativo, donde se pueden compartir las diferentes experiencias en el sector, y poder generar iniciativas de políticas públicas más robustas y atractivas para el Estado.

Fuente: Elaboración propia.

Definidos los objetivos operacionales de la Dirección, en la Figura 37 se muestra la relación que tiene cada objetivo, de tal manera de esquematizar la contribución y la relación causa efecto que se realizan entre ellos.

Figura 37: Objetivos Operacionales - Dirección Social Nacional



Fuente: Elaboración propia.

8.4.3 Participación de iniciativas estratégicas de las Direcciones

En el capítulo 8 se define no solo el cuadro de mando integral con los objetivos estratégicos de la organización, también se proponen iniciativas estratégicas que apoyan el logro de dichos objetivos.

La Tabla 53 muestra cuales son las iniciativas estratégicas en las que estas direcciones tienen participación.

Tabla 53: Participación en Iniciativas Estratégicas

N°	Iniciativa	Dirección Operación Social	Dirección Social Nacional
IE1	Desarrollar protocolo de evaluación de resultados en beneficiarios	No participa	Esta Dirección es responsable por el diseño de los modelos técnicos, por lo que debe ser la responsable de liderar esta iniciativa, para el establecimiento de la medición de resultados.
IE2	Desarrollar protocolo de seguimiento de beneficiarios	El cumplimiento de los objetivos operaciones cómo focalización, ocupación y cobertura es prioritario para esta dirección, por lo que es fundamental que esta misma pueda liderar dicha iniciativa, pues va en contribución de sus objetivos operacionales	No participa
IE3	Implementar plataforma de visualización de información	Ambas direcciones deben participar en la definición de KPI's que vaya en aporte a su gestión, indicar cuales son los principales análisis que realizan y cuáles son los focos que deben gestionar.	
IE5	Implementación de software de seguimiento ERP para ingresar información de beneficiarios	Esta iniciativa se debe desarrollar en conjunto con el área de tecnología, para su implementación, La Dirección debe poder supervisar que el producto final sea acorde a las necesidades de la operación.	No participa

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Diseño del sistema de medición de las unidades

En el capítulo anterior, se han definidos los objetivos operaciones de la Dirección de Operación Social y la Dirección Social Nacional, realizando un despliegue vertical desde el CMI e incorporando los objetivos relacionados con los perfiles de cargo.

A continuación, se presentan Tableros de Gestión los cuales incorporan indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos operativos definidos en las Direcciones, los cuales buscan dar coherencia al sistema de medición de desempeño. En las Tabla 54 y Tabla 55 están definidos de indicadores de cada uno de los objetivos para la Dirección Operación Social y Dirección Social Nacional respectivamente.

Tabla 54: Tablero de Control de Dirección Operación Social

PP.	Objetivo Operativo	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
P. Financiera	Cumplimiento del presupuesto de gastos de operación	Cumplimiento del presupuesto de gastos de operación	(Ejecución del gasto periodo t / Presupuesto de gasto aprobado para el periodo t) * 100	Entre 97% y 100%	Mensual
	Cumplimiento presupuestario de dirección	Cumplimiento presupuestario de dirección	(Ejecución del gasto periodo t / Presupuesto de gasto aprobado para el periodo t) * 100	Entre 97% y 100%	Mensual
Perspectiva Cliente	Disminuir deserción de los programas	Tasa de deserciones de programas	(N° beneficiarios que desertaron en programa / N° beneficiarios atendidos en periodo t) * 100	<30%	Trimestral
	Mejorar satisfacción de los beneficiarios	Porcentaje de encuesta de satisfacción a beneficiarios con nota mayor o igual 5 (en escala 1 a 7)	(N° de encuesta con nota sobre 5 en periodo t/ total de encuestados en periodo t) *100	>70%	Trimestral
	Fortalecer vínculos con las comunidades	Iniciativas de desarrollo social ejecutadas por territorio en periodo	N° iniciativas sociales en periodo t	>1	Semestre
P. Procesos Internos	Entrega focalizada de prestaciones	Cumplimiento de focalización de beneficiarios en los programas	(N° de beneficiarios atendidos cumplen con focalización en periodo t / N° de beneficiarios atendidos en periodo t) * 100	>=93%	Trimestral
	Asegurar niveles de ocupación en los programas	Cumplimiento de capacidad de programas	(N° de beneficiarios atendidos en programas en periodo t / Capacidad de atención en programas en periodo t) * 100	>=96%	Trimestral
	Asegurar cobertura de atención	Cumplimiento de cobertura de beneficiarios	(N° de beneficiarios atendidos en programa en periodo t / N° de beneficiarios presupuestados en programa en periodo t) * 100	>=96%	Trimestral
	Generar instancias de voluntariado	Cumplimiento de voluntariados presupuestados	(N° de voluntarios en periodo t / N° voluntarios presupuestados en periodo t) * 100	>=96%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la siguiente página).

Tabla 54 (Continuación): Tablero de Control de Dirección Operación Social

PP.	Objetivo Operativo	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
P. Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer cultura organizacional de la Dirección	Participación en actividades de voluntariado	N° actividades asistidas	>=1	Trimestral
	Fortalecer registro de beneficiarios	Consistencia de registro de beneficiarios	N° registros de beneficiarios con inconsistencia de datos en periodo t / N° total de registros de Beneficiarios periodo t	< 2%	Trimestral
	Mantener infraestructura en buen estado	Cumplimiento de mantenciones programadas	(N° mantenciones realizadas en el periodo t / N° mantenciones programadas en periodo t) * 100	100%	Trimestral
	Conocimiento de los modelos técnicos sociales	Puntuación en prueba de conocimiento	Promedio de nota en prueba de conocimiento con escala de 1 a 7	>=6.0	Anual
	Disminuir Ausentismo y rotación del personal	Ausentismo de personal por programa	(N° de días de ausencia en el periodo t / Dotación total planificada durante el periodo t) * 100	>=95%	Trimestral
Porcentaje de rotación del personal en programas		(Personal que ha salido de empresa en periodo t / Total de personal en periodo t) * 100	< 30%	Semestral	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 55: Tablero de Control de Dirección Social Nacional

PP.	Objetivo Operativo	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
P. Financiera	Cumplimiento presupuestario de dirección	Cumplimiento presupuestario de Dirección	(Ejecución del gasto periodo t / Presupuesto de gasto aprobado para el periodo t) * 100	Entre 97% y 100%	Mensual
	Aumentar financiamiento público	Cumplimiento ingreso público presupuestado	(Ingreso periodo t / Ingreso presupuestado periodo t) * 100	>=97%	Anual
P. Cliente	Mejorar inclusión social de beneficiarios	Cumplimiento presupuestado de beneficiarios que logren salir situación de pobreza multidimensional	(N° de beneficiarios salieron de pobreza multidimensional periodo t / N° de beneficiarios presupuestados periodo t) * 100	>=90%	Anual

Fuente: Elaboración propia (Continua en la siguiente página).

Tabla 55 (Continuación): Tablero de Control de Dirección Social Nacional

PP.	Objetivo Operativo	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
P. Procesos Internos	Aumentar participación de iniciativas públicas	Tasa de nuevas licitaciones adjudicadas	$((N^{\circ} \text{ de licitaciones adjudicadas en periodo } t / N^{\circ} \text{ de licitaciones adjudicadas en periodo } t-1) - 1) * 100$	$\geq 5\%$	Anual
		Porcentaje de licitaciones que fueron renovadas en el periodo	$(N^{\circ} \text{ de licitaciones renovadas en periodo } t / N^{\circ} \text{ de licitaciones que llegaban a término en periodo } t) * 100$	$\geq 90\%$	Anual
	Fortalecer trabajo y cooperación con OSC	Número de programas que son desarrollados en cooperación con otras OSC	N° de programas con OSC	>2	Anual
	Desarrollo iniciativas piloto inclusión social	Cantidad de proyectos piloto	# Proyectos periodo t	$= 1$	Anual
P. Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar investigación y desarrollo en temáticas de inclusión social	Cantidad de publicaciones en el ámbito de la inclusión social	N° de publicaciones	>1	Semestral
	Fomentar relaciones de trabajo con OSC	Alianzas con OSC	N° alianzas en periodo t	≥ 3	Anual
	Fortalecer relaciones con mesas de trabajo en políticas de desarrollo social	Cumplimiento de generación de mesas de trabajo de desarrollo de inclusión social	$(N^{\circ} \text{ de mesas realizadas en periodo } t / N^{\circ} \text{ de mesas planificadas en periodo } t) * 100$	$\geq 80\%$	Trimestral
		Porcentaje de participación de mesas de trabajo en temas desarrollo social	$(N^{\circ} \text{ Participantes que asistieron en periodo } t / N^{\circ} \text{ Participantes convocados en periodo } t) * 100$	$\geq 90\%$	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

8.6 Justificación de la propuesta tableros de control

En este apartado se realiza el despliegue del cuadro de mando hacia las unidades funcionales a través de tableros de control, permiten establecer los objetivos que debe realizar cada unidad para ser consistente con el logro de la estrategia.

Dichos tableros se hacen cargo de las problemáticas planteadas referente a **indicadores que no recopilan información crítica del negocio**, en el tablero de la Dirección de Operación Social se establecen objetivos e indicadores claves para medir la evolución de los beneficiarios, tales como: disminuir deserción de los programas y mejorar satisfacción de los beneficiarios, donde se establece dicha Dirección como la responsable de dar cumplimiento y dando foco al tema estratégico de orientación al usuario.

También se plantean objetivos relacionados con la eficiencia operacional, donde surgen objetivos propios tales asegurar niveles de ocupación y de cobertura los cuales son esenciales para lograr una ejecución presupuestaria equilibrada.

Por otro lado, la para la Dirección Social Nacional relacionado con la mejora de la inclusión social de beneficiarios, el cual tiene directa relación con el cumplimiento de la propuesta de valor establecida por el Hogar de Cristo. El realizar el despliegue de objetivos e indicadores aporta facilita la **gestión de priorización** y por lo tanto de **mediación de indicadores relevantes** dentro de la organización.

Dado el despliegue de la estrategia hacia las unidades se ejemplifica de manera práctica la causalidad de los objetivos que se deben generar para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera se disminuye la **brecha entre la causalidad en los objetivos estratégicos**.

9 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

En los capítulos anteriores, se han ido desarrollando las diferentes etapas del modelo de control, desde el desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y la alineación organización. Para concluir con la etapa de alineación organización se incorpora como herramienta los esquemas de incentivos, los que buscan alinear los desempeños de los colaboradores al cumplimiento de objetivos y disminuir comportamientos no deseados dentro de la organización.

El esquema de incentivo busca recompensar el cumplimiento tanto estratégicos como individuales, con el fin de lograr motivación del personal para que estos estén comprometidos con la obtención de resultados. Es importantes que los indicadores y metas estén claramente definidos, sin espacios a interpretaciones.

La motivación de los empleados es uno de los grandes problemas de la administración en cualquier organización. Entiendo como motivación como los procesos que dan cuenta de la *intensidad, dirección y persistencia* del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (Robbins y Judge, 2017), dichos procesos deben existir en forma conjunta, ya que una intensidad elevada por si sola es improbable que conduzca a resultados favorables a menos que esté orientado en una dirección que beneficie a la organización. También se debe considerar la persistencia o el tiempo que una persona es capaz de mantener su esfuerzo lo suficiente como para alcanzar su objetivo.

Existen efectos positivos cuando se realizan establecimientos de metas específicas en el desempeño, la teoría de establecimiento de metas planteada por Locke (1976), evidencia que las metas específicas incrementan el desempeño, junto con metas desafiantes (que sean alcanzables), dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles y que la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia.

Los esquemas de incentivos además de contar con metas y direccionamientos claros deben establecer recompensas que sean capaces de generar una motivación en los colaboradores. Entiendo que no todas las personas perciben de la misma manera las recompensas, dependiendo del perfil de cada uno, donde algunos buscan recompensas monetarias, otros buscan recompensas no monetarias como reconocimientos o por el solo hecho de la satisfacción de realizar una tarea correctamente.

Dependiente si el factor motivador de cada individuo está motivado por factores externos o internos, la motivación se puede clasificar como intrínseca o extrínseca, donde la motivación extrínseca se refiere al comportamiento impulsado por recompensas externas como dinero, fama, calificaciones y elogios. La motivación intrínseca proviene de un impulso interno que permite a las personas intrínsecamente motivadas experimentar el disfrute o la satisfacción personal mientras realizan ciertas

actividades, la actividad proporciona su propia recompensa inherente, por lo que la motivación para estas actividades no depende de recompensas externas (Kumar y Pillutla, 2021).

Dado lo anterior, en este capítulo se realiza un análisis del esquema de incentivo actual de la organización, realizando un análisis crítico de este, identificando falencias, brechas u oportunidades de mejora. Posteriormente se propone un esquema de incentivo que sea consistente con los objetivos estratégicos de la organización además de hacerse cargo de las críticas del esquema actual. Mediante la utilización de los tableros de control para las unidades anteriormente seleccionadas, se identifican las variables a recompensar en el esquema mediante el cumplimiento de sus metas.

9.1 Descripción de la evaluación de desempeño y esquema de incentivo actual

Antes de realizar una propuesta del esquema de incentivos que sea consistente con el cumplimiento de la estrategia de la organización, en esta sección se realiza un análisis del actual esquema de incentivos, de tal manera de identificar si el actual sistema de compensación logra direccionar el esfuerzo de los responsables de las unidades en aquellos desempeños que se requieren alinear.

El Hogar de Cristo cuenta con un proceso formal de evaluación de cargo donde se especifican para cada cargo sus responsabilidades y ámbitos de acción, dicha evaluación se realiza para todos los colaboradores, incluidos a los altos ejecutivos. Cada cargo tiene un rango de remuneraciones definido, indicando cuál es la renta de entrada, crecimiento y desarrollo. Adicionalmente, existe un sistema de incentivo monetario relacionado con el cumplimiento de objetivos individuales y asociados a las áreas de la organización. Cuenta con un sistema de evaluación de desempeño formal y objetivo, que incluye la definición de metas anuales con una evaluación al término del periodo, que contempla retroalimentación al trabajador por parte de su jefatura. Este sistema de incentivos se entrega anualmente para todo el personal de planta, el cual se entrega acorde con el cumplimiento de una serie de desempeños y logros, donde el monto es proporcional a la remuneración de cada persona.

Como el Hogar de Cristo es una organización sin fines de lucro y su prioridad es ir en apoyo de la inclusión social de las personas más necesitadas, es por esta razón que antes de poder entregar cualquier incentivo a sus colaboradores, la organización debe lograr un cumplimiento equilibrado del presupuesto a nivel global, es decir, lograr las metas de ingresos y gastos que son fijados al comienzo de cada año. Sin poder dar cumplimiento al presupuesto de la organización, no se realiza entrega de ningún incentivo económico a sus colaboradores, entendiendo que su principal preocupación como organización son los beneficiarios.

A continuación, se procede a explicar cómo funciona el esquema de incentivo actual, para resguardar la información de la organización, en este punto se explica el funcionamiento del esquema, sin embargo, no se presentan montos, metas y ponderaciones que actualmente se estén utilizando. Además, como se menciona en el apartado 1.4 Alcances y limitaciones, el presente proyecto se desarrolla en base a información pública, por lo que no se tuvo acceso al esquema de pagos de manera detalle. Por lo anterior, se describe el esquema actual en base a una descripción general entregada por el Hogar de Cristo.

Los indicadores del esquema actual se dividen en 3 tipos de evaluaciones.

1. Evaluación corporativa: En la cual se evalúa el cumplimiento presupuestario de la organización.
2. Evaluación del área: donde se evalúan indicadores propios de cada área.
3. Evaluación personal: donde se evalúan las competencias de cada persona.

La evaluación a nivel corporativa, como se mencionó con anterioridad, corresponde al cumplimiento del presupuesto en toda la organización, cuyo logro gatilla el pago de incentivos monetarios en la organización.

En el caso de la evaluación del área, se miden dos indicadores, el cumplimiento presupuestario del área y el cumplimiento de los objetivos de su tablero de control, cada uno de estos indicadores posee tres rangos de cumplimientos los cuales tienen un porcentaje de ponderación (según el rango), el cual es utilizado para determinar el porcentaje del bono anual.

En el caso de la evaluación personal, se mide el cumplimiento de las competencias (personales y cardinales) de manera individual, el proceso se realiza mediante dos evaluaciones anuales, destinadas a determinar el grado de cumplimiento de las competencias de cada persona, dichas evaluaciones son realizadas por la jefatura directa de cada persona y por sus pares directos de trabajo, respectivamente.

El Hogar de Cristo realiza define las competencias profesionales y cardinales como:

- *Competencias Profesionales*, enfocadas a las habilidades técnicas y profesionales, las cuales son requeridas para un correcto desempeño de las funciones del cargo.
- *Competencias Cardinales*, son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, enfocadas en el comportamiento y valores que se espera tengan los funcionarios dentro de la organización, independiente del cargo que desempeñen.

Ambas competencias se evalúan mediante evaluaciones definidas según las competencias a medir, los cuales van en escala de 1 a 5 (donde es uno es poco satisfactorio y 5 es muy satisfactorio).

A continuación, en la

Tabla 56 se muestra los tres mecanismos de evaluación descritos, a modo de ejemplo se asignan los porcentajes de Proporción según el porcentaje de cumplimiento de los indicadores a evaluar, también se indica el cálculo realizado para determinar el bono individual. Es importante aclarar que los porcentajes utilizados, tanto para la proporción de objetivos como los establecidos en los rangos de cumplimiento, se utilizan a modo de ejemplo para explicar el funcionamiento del esquema actual, por confidencialidad de la información no se muestran los porcentajes o rangos reales.

Tabla 56: Ejemplo del actual esquema de incentivo de una UEN

Tipo Indicador	# Indicador	Indicador	Descripción del indicador y requisitos	Ponderación Máxima
Corporativo	O1	Cumplimiento presupuestario corporativo *	<p>Obtener una ejecución equilibrada del presupuesto de la organización, el cual debe ser superior a un 97%. Este indicador se utiliza para determinar si se entrega incentivos por desempeños a los colaboradores.</p> <p>Mayor o igual a 97% = 100%</p> <p>Menos a 97% = 0%</p>	100%
(*) En caso de no cumplir con el cumplimiento presupuestario corporativo, los siguientes desempeños no son recompensados				

Fuente: Elaboración propia (Continúa en la siguiente página).

Tabla 56 (Continuación): Ejemplo del actual esquema de incentivo de una UEN

Tipo Indicador	# Indicador	Indicador	Descripción del indicador y requisitos	Ponderación Máxima
Gerencia/Área	O2	Cumplimiento presupuestario del área	<p>Se debe cumplir con la ejecución presupuestaria de la dirección, subgerencia o departamento según corresponda. El logro del objetivo se evalúa en 3 rangos de cumplimiento, los cuales entregan un porcentaje de ponderación el cual es utilizado para calcular el incentivo anual.</p> <p>A modo de ejemplificar el esquema de proponen los siguientes rangos</p> <p>Rango 1: cumplimiento de metas mayor a 95% igual a 40% ponderación</p> <p>Rango 2: cumplimiento de metas mayor a 90% igual a 35% ponderación</p> <p>Rango 3: cumplimiento de metas mayor a 85% igual a 30% ponderación</p> <p>En caso de no cumplir ningún rango, ponderación igual a cero</p>	40%
	O3	Cumplimiento tableros de control	<p>Se debe cumplir con los objetivos en el tablero de control del área. En base a la cantidad de objetivos cumplidos se calcula un % de cumplimiento, el cual posee rangos para ponderar el cumplimiento de este indicador.</p> <p>A modo de ejemplificar el esquema de proponen los siguientes rangos</p> <p>Rango 1: cumplimiento de metas mayor a 95% igual a 40% ponderación</p> <p>Rango 2: cumplimiento de metas mayor a 90% igual a 35% ponderación</p> <p>Rango 3: cumplimiento de metas mayor a 85% igual a 30% ponderación</p> <p>En caso de no cumplir ningún rango, ponderación igual a cero</p>	40%

Fuente: Elaboración propia (Continua en la siguiente página).

Tabla 56 (Continuación): Ejemplo del actual esquema de incentivo de una UEN

Tipo Indicador	# Indicador	Indicador	Descripción del indicador y requisitos	Ponderación Máxima
Personal	O4	Nota evaluación competencias personales profesionales	<p>Evaluación de encuesta de competencias personales, cuya clasificación. Se calcula nota en base al promedio de las notas de cada pregunta en la escala de 1 a 5, en base a los resultados se realiza ponderación.</p> <p>A modo de ejemplificar el esquema de proponen los siguientes rangos</p> <p>Poco Satisfactorio: nota igual o menor a 1 – 0% ponderación</p> <p>Satisfactorio: nota entre 1 y 2 – 0% ponderación</p> <p>Muy Satisfactorio: nota entre 2 y 4 – 0% ponderación</p> <p>Sobresaliente: nota entre 3 y 4 - 10% ponderación</p>	10%
	O5	Nota evaluación competencias cardinales	<p>Evaluación de encuesta de competencias cardinales, cuya clasificación. Se calcula nota en base al promedio de las notas de cada pregunta en la escala de 1 a 5, en base a los resultados se realiza ponderación.</p> <p>A modo de ejemplificar el esquema de proponen los siguientes rangos</p> <p>Poco Satisfactorio: nota igual o menor a 1 – 0% ponderación</p> <p>Satisfactorio: nota entre 1 y 2 – 0% ponderación</p> <p>Muy Satisfactorio: nota entre 2 y 4 – 0% ponderación</p> <p>Sobresaliente: nota entre 3 y 4 - 10% ponderación</p>	10%

Fuente: Elaboración propia.

Dado lo anterior el cálculo del bono anual para el esquema de incentivos propuesto sería:

$$\text{Bono Anual} = (\text{Monto Incentivo}) \times (\% \text{Proporción 01}) \times [(\% \text{Proporción 02}) + (\% \text{Proporción 03}) + (\% \text{Proporción 04}) + (\% \text{Proporción 05})]$$

En el siguiente apartado se realiza un análisis del actual esquema de incentivos, donde se revisan sus principales fortalezas y debilidades y como estos afectan o pueden estar afectando el desempeño de sus colaboradores.

9.2 Crítica al sistema actual de evaluación y compensación del desempeño

Para el actual sistema de evaluación de desempeño y esquema de incentivos, se procede a realizar un análisis crítico de este para detectar posibles brechas que incentiven comportamientos no deseados en la organización.

Fortalezas, dentro de las principales fortalezas que se observan en el esquema actual de incentivos están:

- Refuerza compromiso con beneficiarios, el sistema de incentivos actual se preocupa de velar por el cumplimiento presupuestario corporativo, da como señal a los colaboradores que la prioridad en la organización son los beneficiarios, al no entregar incentivos monetarios en caso de no lograr cumplimiento del presupuesto.
- Esquema requiere desempeños desafiantes, para que se gatille el pago de incentivos, se debe cumplir con el objetivo presupuestario de toda la organización, para lograr dicho objetivo se requiere que las unidades de negocio realicen un mayor esfuerzo y compromiso para alcanzar la meta, en caso contrario no recibirán beneficios extras. El objetivo presupuestario cumple con ser desafiante y al mismo tiempo no es inalcanzable, incentiva a que las unidades estén alineadas con el objetivo estratégico de la organización y al mismo tiempo requiere que estas colaboren entre sí para poder alcanzar la meta.
- Esquema está en línea con los objetivos relevantes de la organización, el esquema actual no solo está pensando para el cumplimiento de objetivos corporativos, sino también para el cumplimiento de objetivos del área y desempeños individuales, esto permite incentivar a todas las unidades de negocio, al mismo tiempo sirve como una hoja de ruta para los objetivos relevantes que estas deben lograr para cumplir con la estrategia de la organización.
- Desempeños de evaluación claros y definidos, para cada una de las unidades de negocio están definidos los objetivos que deben lograr, Kumar y Pillutla (2021)

plantean que los incentivos deben estar basados en estándares específicos que los empleados puedan comprender y lograr mediante sus competencias y que no se vean afectados por factores externos que no se puedan controlar.

- Existen rangos de cumplimientos de metas que son recompensados, para contar con metas desafiantes es necesario recompensar a los gerentes cuando se acercan a la meta, aunque no logren alcanzarla en un 100%. De lo contrario, los gerentes pueden colocar “bolsas de arenas” (sandbags) alrededor de la meta, seleccionando la que se sientan seguros de poder alcanzarla en lugar de arriesgarse a no llegar a una meta desafiante (Kaplan y Norton, 2008). Para mitigar el efecto del sandbagging, la recompensa debe ser no lineal con respecto al desempeño, pero no puede ser binaria, permitiendo a las personas seguir esforzándose por el cumplimiento de objetivos en ocasiones que no puedan lograr un 100% de las metas, esto disminuye la posibilidad que las personas desechen el sistema al no poder llegar a su meta principal, manteniendo su motivación y esfuerzo por alcanzar la siguiente recompensación.

Debilidades, dentro de las principales debilidades que se observan en el esquema actual de incentivos están:

- Incentivos 100% monetarios, el contar con incentivos cuyas recompensas sean solo monetarias puede afectar de manera negativa la motivación de las personas. Kumar y Pillutla (2021) plantean que las recompensas monetarias pueden socavar el sentimiento de nobleza en los individuos, en ocasiones las personas se involucran en muchas tareas porque las ven como parte de su deber o porque sienten que demuestra bondad de corazón. Pagar a las personas específicamente por estas acciones tiende a abaratar la buena acción porque socava la forma en que la actividad es vista, ya sea por el actor o por sus compañeros, por lo tanto, las personas pueden realizar menos la actividad frente a los incentivos monetarios.

Por otro lado, cuando los incentivos monetarios interfieren con el sentido de autonomía o competencia de un individuo, estos tienden a disminuir la motivación intrínseca que impulsa la búsqueda de la excelencia por parte del individuo (Deci y Ryan, 1985).

- Falta de incentivos relacionados con evolución de beneficiarios, el actual esquema de incentivos se enfoca en el cumplimiento de las prestaciones de servicios y recursos hacia los beneficiarios, que se cumplan los estándares y se utilicen correctamente los recursos, esto es consistente con velar con un cumplimiento equilibrado del presupuesto dentro de la organización. Sin embargo, el esquema de incentivos no cuenta indicadores cuyo foco sea medir la

evaluación o mejora que tienen los beneficiarios en los programas, donde una correcta utilización de recursos y prestaciones de servicios no implica, necesariamente, una mejora en la situación de vulnerabilidad de los beneficiarios.

- *Gatillador de recompensas es binario*, para poder realizar la entrega de bonos o recompensas, el modelo actual contempla el logro del cumplimiento presupuestario, el cual cumple la función de gatillador (trigger), en caso de cumplirse la meta se realiza la entrega de beneficios en caso de no cumplirse no se entregan beneficios.

Establecer un gatillador binario para la entrega de beneficios puede ser contraproducente en los colaboradores, cuando la meta a lograr es muy desafiante, esta debe ser establecida según estándares que los colaboradores puedan comprender y lograr mediante el esfuerzo y habilidad (Kumar y Pillutla, 2021).

- *Cumplimiento de la meta desafiante es susceptible a factores externos*, en el caso del Hogar de Cristo, el cumplimiento presupuestario se puede ver afectado por factores externos a la organización, por ejemplo, crisis políticas, sanitarias o económicas del país que impidan cumplir con las metas de recaudación, haciendo imposible lograr la meta para la organización sin importar el esfuerzo que el personal realice. Lo anterior, puede causar que el personal deseche el esquema cuando sientan que el esfuerzo individual no sea relevante para lograr el objetivo detonador (trigger), además de generar una percepción de injusticia en el sistema.

9.3 Propuesta de evaluación de desempeños e incentivos

En el aparatado anterior se realizó un análisis crítico del actual esquema de incentivo, donde se identificaron fortalezas y debilidades de este, para mitigar los problemas y posibles comportamientos no deseados se propone un nuevo esquema de incentivo, el cual esté alineados con los objetivos planteados en el cuadro de mando. Para lo anterior, se identifican cuáles son los objetivos de los tableros de control, de las unidades seleccionadas, que son incluidas en el esquema en conjunto con las metas y establecer sus recompensas.

9.3.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar

Para poder establecer un apropiado esquema de incentivos es necesario identificar cuáles son los desempeños que deben ser recompensados en el caso que se hayan alcanzados los objetivos para cada unidad. En el capítulo 8.4 se identificaron los desempeños de dos Direcciones dentro de la organización (Dirección Social Nacional y

Dirección Operación Social), los cuales fueron definidos como objetivos operacionales según la contribución que tienen estas Direcciones en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y también según el perfil de cargo. Posteriormente, se estableció un sistema de medición con sus respectivos indicadores y metas para dar cumplimiento a los objetivos operacionales de cada Dirección.

En la Tabla 57 se muestran las variables de desempeños clave a compensar para la Dirección de Operación Social, se seleccionan los desempeños para claves para el director los cuales fueron definidos en el apartado 8.4. Es importante destacar que el esquema no plantea recompensar por cada uno de los desempeños indicados anteriormente, dado que funciones y responsabilidades inherentes al cargo los cuales se deben cumplir. Los desempeños seleccionados están relacionados para el cumplimiento de la propuesta de valor.

Tabla 57: Objetivos Operacionales que asignados por unidades de Dirección Operación Social

Perspectiva	Objetivo Operativo	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
P. Financiera	Cumplimiento del presupuesto de gastos de operación	Cumplimiento del presupuesto de gastos de operación	(Ejecución del gasto periodo t / Presupuesto de gasto aprobado para el periodo t) * 100	Entre 97% y 100%	Mensual
	Cumplimiento presupuestario de dirección	Cumplimiento presupuestario de dirección	(Ejecución del gasto periodo t / Presupuesto de gasto aprobado para el periodo t) * 100	Entre 97% y 100%	Mensual
P. Cliente	Disminuir deserción de los programas	Tasa de deserciones de programas	(N° beneficiarios que desertaron en programa / N° beneficiarios atendidos en periodo t) * 100	<15%	Trimestral
P. Procesos Internos	Entrega focalizada de prestaciones	Cumplimiento de focalización de beneficiarios en los programas	(N° de beneficiarios atendidos cumplen con focalización en periodo t / N° de beneficiarios atendidos en periodo t) * 100	>=93%	Trimestral
	Asegurar niveles de ocupación en los programas	Cumplimiento de capacidad de programas	(N° de beneficiarios atendidos en programas en periodo t / Capacidad de atención en programas en periodo t) * 100	>=96%	Trimestral
	Asegurar cobertura de atención	Cumplimiento de cobertura de beneficiarios	(N° de beneficiarios atendidos en programa en periodo t / N° de beneficiarios presupuestados en programa en periodo t) * 100	>=96%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 58 están los desempeños a lograr por la Dirección Social Nacional, al igual que la Dirección de Operación Social, se seleccionen los desempeños claves definidos en el apartado 8.4 para ser recompensados para cada dirección.

Tabla 58: Objetivos Operacionales que asignados por unidades de Dirección Social Nacional

Perspectiva	Objetivo Operativo	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
P. Financiera	Cumplimiento presupuestario de dirección	Cumplimiento presupuestario de Dirección	(Ejecución del gasto periodo t / Presupuesto de gasto aprobado para el periodo t) * 100	Entre 97% y 100%	Mensual
	Aumentar financiamiento público	Cumplimiento ingreso público presupuestado	(Ingreso periodo t / Ingreso presupuestado periodo t) * 100	>=97%	Anual
P. Cliente	Mejorar inclusión social de beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios que mejoraron su situación de vulnerabilidad	(Nº de beneficiarios salieron de pobreza multidimensional periodo t / Nº de beneficiarios presupuestados periodo t) *100	>=90%	Anual
P. Procesos	Aumentar participación de iniciativas públicas	Tasa de nuevas licitaciones adjudicadas	((Nº de licitaciones adjudicadas en periodo t / Nº de licitaciones adjudicadas en periodo t-1) – 1) *100	>= 5%	Anual
		Porcentaje de licitaciones que fueron renovadas en el periodo	(Nº de licitaciones renovadas en periodo t / Nº de licitaciones que llegaban a término en periodo t) * 100	>= 90%	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Definidos los desempeños por los cuales son medidas las unidades de negocio, es importante establecer cuáles son las competencias requeridas para los cargos para poder dar cumplimiento a los desempeños, entendiendo que los responsables de departamento, generalmente se hacen cargo de un sinnúmero de desempeños dentro de la unidad que dirige.

Entendiendo que las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, está sujeto a cierta subjetividad, donde él puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato (McClelland, 1973). McClelland indica que desempeñar bien el trabajo depende más de las características propias de la persona (sus competencias) que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades.

Dado lo anterior, el perfil de competencias es el conjunto de competencias que deben poseer las personas que ocupan una posición determinada en una organización para desempeñar sus funciones en la línea con los requisitos del modelo de gestión (cultura, misión, visión, valores) y en qué nivel.

En el Hogar de Cristo se incorpora a la evaluación de desempeño, la evaluación de competencias, estas se clasifican en *competencias profesionales*, enfocadas en habilidades técnicas y profesionales requeridas para las funciones y *competencias cardinales*, enfocadas en el comportamiento y valores que se esperan de los funcionarios.

En base a los perfiles de cargo de las Direcciones y objetivos operacionales a dar cumplimiento, en la Tabla 59 se mencionan las principales competencias que son evaluadas anualmente en la organización.

Tabla 59: Principales competencias personales profesionales

Competencias Profesionales	Descripción de competencia
Aprendizaje	Capacidad de adquirir conocimientos y habilidades a través del estudio, la experiencia o la enseñanza
Capacidad administrativa	Capacidad de organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos del área que tiene a cargo y determinar eficazmente las metas y prioridades definiendo plazos y recursos. Incluye la aplicación de mecanismos para el seguimiento y control
Capacidad de negociación	Es la capacidad para concretar acuerdos y establecer alianzas beneficiosas para las partes. Es un intercambio de concesiones a través de los cuales se alcanzan acuerdos satisfactorios de ganancia mutua
Dirección de personas	Orienta y compromete a otros para alcanzar o superar los objetivos teniendo en cuenta las metas empresariales.
Iniciativa	Capacidad de emprender acciones proactivamente para dar respuesta o soluciones a situaciones específicas en el desarrollo de sus funciones
Innovación	Es la capacidad de introducir aspectos nuevos en la realización de una labor.
Liderazgo	Facilita y orienta la acción de otros direccionándolos hacia el objetivo
Manejo de conflictos	Capacidad para solucionar situaciones complicadas y lograr acuerdos que beneficien a las partes
Visión de negocio	Es la capacidad de comprender las tendencias cambiantes del entorno y establecer líneas de actuación para crear una visión de futuro que posibilite el logro de la misión.
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la empresa, apoyar e instrumentar decisiones enfocadas por completo con el logro de objetivos comunes.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 60 muestra cuáles son las principales competencias cardinales que apuntarían a lo esperado por la organización, es decir, son aquellas que deben poseer todos los

integrantes de la empresa, y que van acorde a las creencias definidas por la organización.

Tabla 60: Principales competencias cardinales

Competencias cardinales	Descripción de competencia
Responsabilidad	Capacidad de asumir actos que sean realizados de manera íntegra, basándose en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
Empoderamiento	Es la capacidad de desarrollar personas otorgándoles autonomía para tomar decisiones y asumir riesgos.
Integridad	Capacidad para mantenerse bajo las normas sociales, morales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.
Sentido de pertenencia	Capacidad de adaptarse al equipo de trabajo, sintiéndose contento con lo que hace y aporta y de ocupar una posición dentro de ese equipo de trabajo
Relaciones interpersonales	Capacidad de relacionarse con las personas en forma positiva y creativa buscando siempre la mejor comunicación con los demás
Trabajo en equipo	Disposición para cooperar con otros compartiendo funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos comunes.
Orientación al cliente	Toma de decisiones y acciones para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes que permitan aumentar el impacto positivo de los beneficiarios en la organización

Fuente: Elaboración propia.

9.3.2 Propuesta de esquemas de incentivos

Una vez realizado un análisis del actual esquema de incentivos y definidos los desempeños que requieren ser recompensados, en este apartado se propone un esquema de incentivos para la organización, utilizando las fortalezas del actual esquema de incentivos, al mismo tiempo se proponen cambios que se hacen cargo de las debilidades detectadas que puedan causar comportamientos no deseados.

Para elaborar la propuesta del esquema de incentivos se tienen en consideración cinco recomendaciones realizadas por Kumar y Pillutla (2021), sobre el diseño y la entrega de recompensas basadas en el desempeño sin socavar la motivación intrínseca.

1. Ofrecer incentivos basados en el desempeño por logros más allá del estándar mínimo requerido para el empleo continuo. Las personas deberían poder decidir si quieren ganar un bono sin preocuparse por ser despedidos.
2. Asegurarse de que los incentivos monetarios vayan acompañados de comentarios positivos y estímulo para que no generen una sensación de pérdida

de autonomía. Usar un estilo interpersonal coercitivo, por ejemplo, hacer amenazas, se considerará como controlador y, por lo tanto, socavará la motivación intrínseca

3. Los incentivos deben basarse en estándares específicos que los empleados puedan comprender y lograr mediante el esfuerzo y la habilidad. Los incentivos que dependen de estándares de desempeño indefinidos o logros que claramente dependen de la suerte no ofrecen ninguna retroalimentación sobre la competencia del receptor y, por lo tanto, no compensan la pérdida de autonomía percibida.
4. Los incentivos que van acompañados de información sobre el desempeño del receptor en relación con otros aumentarán su sentido de competencia y, en consecuencia, aumentarán su motivación intrínseca.
5. No ofrecer incentivos basados en el desempeño para logros triviales que tengan poco que ver con la competencia.

Continuando con las unidades funcionales utilizadas para realizar el diseño del sistema de medición, Dirección Operación Social y Dirección Social Nacional, se propone un esquema de incentivos para los Directivos de estas unidades.

Esta propuesta se compone de tres tipos de desempeño, los cuales corresponden a objetivos del cuadro de mando integral que deben ser logrados con el desempeño de toda la organización, los tableros de gestión definidos para las unidades y la evaluación de las competencias de forma individual que deben lograr los colaboradores. Por lo que esta propuesta tiene un foco de cumplimiento de objetivos colectivos e individuales que se deben lograr para ser recompensados.

La prioridad de los recursos está destinados a los beneficiarios, cómo se menciona en el modelo de negocio, en la actualidad el 84% de los gastos están destinados a la atención social, es por esta razón que la propuesta del esquema conserva esta premisa, donde la realización del pago de un incentivo será solo anual y para poder gatillar o activar este beneficio se debe lograr una correcta ejecución del presupuesto entre los ingresos y los gastos, solo así se van a generar pago de incentivos a sus colaboradores.

Para la activación del beneficio relacionado con el cumplimiento presupuestario, se incorporan escalas, donde el cumplir con la meta genera un factor de 1, el cual permitirá el pago del incentivo, se agregan dos escalas, que, de no llegar a la meta, permite que se realice el pago de una parte del monto destinado al incentivo, pero en proporciones mucho menores al monto inicial. El cumplimiento de este objetivo actúa como detonante

o trigger para la entrega de la recompensa, esto determina la “dirección” que debe conseguir la Dirección y la Organización.

Se incluye en este esquema un objetivo adicional, el cual está relacionada a evaluar el impacto de los programas en la inclusión social de los beneficiarios, actualmente no existe esta condicionante en el esquema actual. El cumplimiento de este objetivo no busca limitar el pago de incentivos, sino al contrario, va en post de premiar a los colaboradores por el hecho de mejorar la situación de los beneficiarios, el logro de este objetivo actúa como un potenciador o kicker de la recompensa, el cual de cumplirse aumenta la recompensa entregada. El incorporar un Kicker da “intensidad” en el logro de objetivos, ya que aumenta la recompensa del esquema actual.

Luego están los objetivos del tablero de control de las Direcciones cuyo logro o cumplimiento son recompensados, estos desempeños son los objetivos de las unidades (en este caso la Direcciones), el cumplimiento de las metas determina la proporción que se asigna al momento del pago del beneficio (en caso que la condicionante inicial se haya cumplido), se incluyen escalas para la asignación de la proporción a recompensar de acuerdo con el grado de cumplimiento de las metas. El relacionar los incentivos salariales con los indicadores deseados del BSC, logra un aumento significativo del nivel de interés de los empleados con los detalles de la estrategia (Kaplan y Norton, 2008). Se definen 2 categorías de desempeños a lograr, los cuales están relacionados con el desempeño cuantitativo presupuestario y con el desempeño cuantitativo no presupuestario. La incorporación de escalas en el esquema genere “persistencia” en el cumplimiento de objetivos, ya que, de no lograr la meta original, permite que las personas persistan en sus desempeños para al menos lograr una parte de la recompensa.

Finalmente está la medición de los desempeños individuales, los cuales se miden según la evaluación de las competencias tanto personales profesionales y cardinales, el obtener una puntuación de “Muy satisfactorio” o “Sobresaliente” activa la asignación de ponderación para el beneficio económico. Se clasifica como desempeños cualitativos de competencias.

Además, se incorporan al esquema incentivos no monetarios al obtener comportamientos los cuales son obtenidos por el logro de metas en los tableros de control del área y logro de metas en las competencias individuales:

- *Reconocimiento por desempeño:* Se propone la entrega de un reconocimiento al equipo que haya logrado un 100% de las metas, de tal manera de reconocer el esfuerzo realizado en la organización, el cual repercute en los beneficiarios que son atendidos. Se propone que este reconocimiento sea mediante un diploma de

reconocimiento entregado por el Capellán del Hogar de Cristo y la publicación del reconocimiento en el portal de noticias de la institución.

- *Día de descanso compensatorio:* Se propone un día de descanso en recompensa por lograr comportamientos sobresalientes en la organización, de tal manera de premiar el esfuerzo y compromiso realizado. En el caso que en ambas evaluaciones se obtenga una evaluación sobresaliente se asignan 2 días de descanso compensatorio. La utilización de este beneficio debe ser coordinado con la jefatura directa.
- *Reconocimiento de pares:* consiste en que la organización invite a los empleados a nominar a colegas que han tenido un desempeño destacado en sus labores, tanto en la índole profesional como personal, cada persona puede postular a un candidato a través de la intranet de la organización, donde se debe elaborar un relato del porque el candidato merece ser nominado, posteriormente se define un periodo de votación donde toda la organización participe en elegir a los nominados. Se plantea que los 5 nominados con mayor votación reciban una pequeña compensación en efectivo, de tal manera de convertir el pago en efectivo en un símbolo de reconocimiento. Como resultado, es menos probable que la gente vea que la recompensa abarata su nobleza de comportamiento.

Como se ha mencionado, los esquemas de incentivos propuestos están compuestos por el cumplimiento de los objetivos del CMI, los cuales están enfocados en lograr los objetivos correspondientes al “cumplimiento de presupuesto” y “mejora de inclusión de los beneficiarios”.

Señalados los componentes que son transversales para todas las unidades, se presentan en las Tabla 62 y la

Tabla 63 los esquemas propuestos para la Direcciones de Operación Social y Social Nacional, los cuales tienen los criterios anteriormente descritos, como los trigger y kicker, desempeños presupuestarios y no presupuestarios y desempeño de competencias. Para el caso de la Dirección de Operación Social, en la Tabla 62 se observan los desempeños a compensar de los tableros de gestión de la Dirección, dentro de los desempeños más relevantes están los referentes a cumplimiento del presupuesto de operación de los programas y el cumplimiento de los estándares definidos para los programas. Se puede observar que, para este caso, además de contar con incentivos escalonados se incorpora un método de pago horizontal, donde la asignación de la meta está sujeta al cumplimiento de más de un objetivo.

Para el esquema propuesta para la Dirección Social Nacional, se pueden observar en la

Tabla 63 que los objetivos asignados a pago de incentivos son los asociados a la captación de recursos y a la mejora de situación de los beneficiarios, dado que es está la dirección encargada de diseñar los modelos técnicos que son implementados en los programas, esto se traduce como una mayor ponderación en el cumplimiento de estos objetivos. En el actual sistema de incentivos no hay objetivos destinados a medir la evolución de los beneficiarios.

En cuanto a la asignación del monto asignado al incentivo en la organización, este puede variar en el momento que se elabora el presupuesto de cada año, se propone una asignación de acuerdo con el cargo, donde se establezca una asignación según el sueldo base del cargo. A modo de ejemplo se muestra la Tabla 61 con propuestas para la asignación del monto destinado a utilizar como base del incentivo.

Tabla 61: Ejemplo asignación bono anual por cargo

Cargo	Recompensa
Directores	1.5 veces
Subgerencias	1.5 veces
Jefaturas	1 veces
Profesionales	1 veces
Técnicos	1 veces
Monitores	1 veces

Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior el cálculo del bono anual para el esquema de incentivos propuesto sería:

$$Bono\ Anual = (Sueldo\ Base) \times (Cargo) \times (DCP + DCNP + DCC) \times (TRG) \times (KKR)$$

En el caso de la Dirección de Operación Social, se plantea un pago de recompensas que se pagan en conjunto, dichos indicadores están asociados a los indicadores de cumplimiento de focalización de beneficiarios, capacidad de programas, cobertura de beneficiarios y deserción se plantea como pago en conjunto dado que son indicadores relevantes del negocio, donde el Hogar de Cristo plantea que todos son importantes y ninguno prima sobre el otro. Para que la Dirección esté alineada a la organización y no generar problemas de primar un objetivo sobre otro, se propone el pago en conjunto.

Para la Dirección Social Nacional además de los desempeños relacionados con el cumplimiento presupuestario, se agregan desempeños enfocados a los beneficiarios y la adjudicación y renovación de licitaciones.

Tabla 62: Esquema Incentivos propuesta para la Dirección Operación Social

Tipo Desempeño	Id	Objetivo	Indicador	Proporción bono	Escala 1		Escala 2		Escala 3		Incentivos no monetarios
					Meta	Prop.	Meta	Prop.	Meta	Prop.	
Trigger	TGR	Cumplimiento del presupuesto	Cumplimiento presupuestario corporativo	Factor 1	Entre 97% y 100%	Factor 1	Entre 94% y 97%	Factor 0.5	<94%	Factor 0	
Kicker	KKR	Mejorar inclusión social de beneficiarios	Cumplimiento presupuestado de beneficiarios que logren salir situación de pobreza multidimensional	Factor 1.2	>=90%	Factor 1.2	<90%	Factor 1	<90%	Factor 1	
Desempeño cuantitativo presupuestario	DCP	Lograr ejecución presupuestaria equilibrada	Cumplimiento presupuestario de programas y dirección	40%	>=97%	40%	>=94%	15%	>=90%	5%	- Reconocimiento en la organización por competencias sobre saliente (debe cumplir todos los objetivos en escala 1)
Desempeño cuantitativo no presupuestario	DCNP	Disminuir deserción de los programas	Porcentaje de deserciones de programas	40%	<=30%	40%	<=35%	15%	<=40%	5%	
		focalización de los programas	Cumplimiento de focalización de beneficiarios en los programas		>=93%		>=91%		>=90%		
		Asegurar niveles de ocupación en los programas	Cumplimiento de capacidad de programas		>=96%		>=93%		>=90%		
		Asegurar cobertura de atención	Cumplimiento de cobertura de beneficiarios		>=96%		>=93%		>=90%		
(DCNP *) En cada objetivo debe cumplirse la meta para la asignación de proporción del bono. No se considera el cumplimiento promedio de las metas.											
Desempeño cualitativo de competencias	DCC	Competencias personales profesionales y cardinales	Evaluación de competencias profesionales y cardinales	20%	>=3.5	20%	>=3	10%			- 1 día de descanso por cada evaluación si cumple escala 1

Fuente: Fuente: Elaboración propia

Tabla 63: Esquema Incentivos propuesta para la Dirección Social Nacional

Tipo Desempeño	Id	Objetivo	Indicador	Proporción bono	Escala 1		Escala 2		Escala 3		Incentivos no monetarios
					Meta	Prop.	Meta	Prop.	Meta	Prop.	
Trigger	TGR	Cumplimiento del presupuesto	Cumplimiento presupuestario corporativo	Factor 1	Entre 97% y 100%	Factor 1	Entre 94% y 97%	Factor 0.5	<94%	Factor 0	
Kicker	KKR	Mejorar inclusión social de beneficiarios	Cumplimiento presupuestado de beneficiarios que logren salir situación de pobreza multidimensional	Factor 1.2	>=90%	Factor 1.2	<90%	Factor 1	<90%	Factor 1	
Desempeño cuantitativo presupuestario	DCP	Lograr ejecución presupuestaria equilibrada	Cumplimiento presupuestario de programas y dirección	40%	>= 97%	40%	>=94%	15%	>=90%	5%	- Reconocimiento en la organización por competencias sobre saliente (debe cumplir todos los objetivos en escala 1)
Desempeño cuantitativo no presupuestario	DCNP	Mejorar inclusión social de beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios que mejoraron su situación de vulnerabilidad	40%	>=30%	40%	>=25%	15%	>=20%	5%	
		Aumentar participación de iniciativas públicas	Nuevas licitaciones adjudicadas		>=5%		>=3%		>=1%		
			Licitaciones renovadas		>=90%		>=87%		>=85%		
(DCNP *) En cada objetivo debe cumplirse la meta para la asignación de proporción del bono. No se considera el cumplimiento promedio de las metas.											
Desempeño cualitativo de competencias	DCC	Competencias personales profesionales y cardinales	Evaluación de competencias profesionales y cardinales	20%	>=3.5	20%	>=3	10%			- 1 día de descanso por cada evaluación si cumple escala 1

Fuente: Fuente: Elaboración propia

A continuación, para ejemplificar los esquemas propuestos, se toma utiliza el esquema de la Dirección de Operación Social. La Tabla 64 muestra los resultados obtenidos por la Dirección al cierre de año, donde se procede a evaluar los resultados obtenidos en los indicadores del esquema de incentivo propuesto.

Tabla 64: Ejemplo esquema incentivos de resultados de Dirección Operación Social

Id desempeño	Indicador	Cumpl. Real	Proporción bono	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
				Meta	Prop.	Meta	Prop.	Meta	Prop.
TGR	Cumplimiento presupuestario corporativo	98%	Factor 1	Entre 97% y 100%	Factor 1	Entre 94% y 97%	Factor 0.5	<94%	Factor 0
KKR	Cumplimiento presupuestado de beneficiarios que logren salir situación de pobreza multidimensional	85%	Factor 1	>=90%	Factor 1.2	<90%	Factor 1	<90%	Factor 1
DCP	Cumplimiento presupuestario de programas y dirección	98%	40%	>=97%	40%	>=94%	15%	>=90%	5%
DCNP	Porcentaje de deserciones de programas	13%	15%	<=30%	40%	<=35%	15%	<=40%	5%
	Cumplimiento de focalización de beneficiarios en los programas	95%		>=93%		>=91%		>=90%	
	Cumplimiento de capacidad de programas	96%		>=96%		>=93%		>=90%	
	Cumplimiento de cobertura de beneficiarios	94%		>=96%		>=93%		>=90%	
DCC	Evaluación de competencias profesionales y cardenales	3.7	20%	>=3.5	20%	>=3	10%		

Fuente: Fuente: Elaboración propia

Se observa un logro en el cumplimiento presupuestario, alcanzado un 98% de la meta, esto implica que el factor del Trigger será de "1" (TGR), sin embargo, se observa que no se logró la meta del cumplimiento de inclusión social, por lo que no se entregará una bonificación adicional a la dirección (KKR = 1).

En cuanto a los desempeños cuantitativos, se observa un logro en la meta, por lo que la proporción del bono se alcanza en su totalidad, el cual en este caso equivale a un 40% (DCP).

En el caso del desempeño cuantitativo no presupuestario, se observa un cumplimiento en la primera escala de tres indicadores y uno de ellos se logró la meta en la escala número dos. Lo anterior implica que la bonificación de estos desempeños es ajustada a la proporción del bono indicado en la escala 2, en este caso es de un 15% (DCNP).

En cuanto al desempeño cualitativo se observa una nota superior al indicado en la escala número uno, por lo que se asigna el máximo de proporción del bono, que en este caso es de un 20% (DCC).

De los resultados anterior, al utilizar la fórmula de cálculo de bono anual se obtiene:

$$\text{Bono Anual} = (\text{Sueldo Base}) \times (\text{Cargo}) \times (\text{DCP} + \text{DCNP} + \text{DCC}) \times (\text{TRG}) \times (\text{KKR})$$

$$\text{Bono Anual} = (\text{Sueldo Base}) \times (\text{Cargo}) \times (0,4 + 0,15 + 0,2) \times (1) \times (1)$$

Para el caso del Director de Operación Social, al ser un cargo de Dirección la recompensa equivale a 1,5 veces el sueldo base. A modo de ejemplo, si el sueldo de la dirección fuera de \$2.000.000, el bono de final de año sería de \$2.250.000.

$$\text{Bono Anual} = (\$2.000.000) \times (1,5) \times (0,4 + 0,15 + 0,2) \times (1) \times (1)$$

$$\text{Bono Anual} = (\$2.250.000)$$

De esta manera se determina la asignación de las recompensas de las direcciones en los esquemas propuestos.

9.4 Justificación del esquema de incentivos

El esquema de incentivo propuesto busca cubrir las brechas detectadas en el esquema actual, que puedan generar potenciales comportamientos negativos, adicionalmente el esquema busca que no se generen nuevos problemas o brechas con esta propuesta.

Respondiendo a las críticas o debilidades identificadas en el esquema actual, el esquema planteado se hace cargo de las debilidades planteadas, donde:

El esquema de incentivos propuesto contempla cambiar el gatillador binario, incorporando una escala al cumplimiento de metas, donde en el caso que no se pueda realizar una ejecución de presupuesto equilibrado, (como se mencionó en ocasiones puede verse afectado por factores externos, por ejemplo, baja en el crecimiento en el país que impidan lograr metas de recaudación), se propone una compensación parcial que motive a acercarse a la meta tanto como sea posible, aun cuando prevén que su desempeño no llegará a cumplir esa meta. Lo anterior, se hace cargo de la crítica de eliminar detonador de **recompensas binario**, al mismo tiempo que permite establecer una meta desafiante que, en el caso de verse **afectada por factores externos**, todavía motive a las personas a no desechar el esquema, aportando a la persistencia de los individuos a no desechar el sistema.

Otro punto, es que el sistema actual no incluye un objetivo que mida el **impacto en los beneficiarios**, es por esta razón que se incorpora en la propuesta, un objetivo que busque motivar no solo una buena utilización de recursos, sino también de enfocarse en lograr una “mejoría de la situación de los beneficiarios”, por esta razón se agrega la condición que, de cumplirse, aumenta el monto destinado al bono, no se está limitando la asignación del bono con esta nueva condición sino que brinda mayor compensación por lograrlo, esto aporta intensidad al esquema de incentivo propuesto.

Además, la propuesta incorpora dos elementos relacionados con **incentivo no monetario**, los cuales son premios de reconocimiento, tanto por lograr un buen desempeño y un reconocimiento de los pares, dichos mecanismos buscan asociar la recompensa con un símbolo de reconocimiento.

Adicionalmente la propuesta incorpora elementos que busca que no se generen nuevos problemas o brechas en el esquema de incentivos, es por este motivo que se incorporan al diseño elementos como la obtención de **premios por el cumplimiento de más de un objetivo**, por ejemplo, en el caso de la Dirección Operación Social donde, para poder lograr la máxima ponderación se deben cumplir los cuatro objetivos en forma conjunta, esto se plantea con la finalidad de orientar los esfuerzos de los colaboradores en el cumplimiento de todos objetivos y no el cumplimiento de algunos en desmedros de otros. Al contar con objetivos bien definidos, entrega la dirección de

los desempeños que deben cumplir las personas, los cuales van en beneficio a la organización.

Por otra parte, el esquema de incentivo busca cubrir las brechas de posibles comportamientos no deseados, pero al mismo tiempo se base en el esquema actual, esto implica que no es necesario realizar grandes inversiones de tiempo y recursos para poder incorporarlo en la organización. Al mismo tiempo busca alinear los desempeños de los colaboradores, buscando recompensar desempeños de las áreas que contribuyan directamente con los objetivos estratégicos de la organización. No se proponen premios para todos los objetivos de las áreas, entiendo que hay desempeños del cargo que son parte de la responsabilidad que este implica.

En cuanto a los problemas de control de gestión, como se ha mencionado, se plantea **mantener incentivos monetarios en esquema**, en conjunto con incentivos no monetarios complementarios, donde se espera que el pago por desempeño pueda aumentar la motivación, sin socavar la motivación intrínseca. Kumar y Pillutla (2021) plantean que las investigaciones que documentan los efectos perjudiciales de los incentivos monetarios generalmente se llevan a cabo con participantes para quienes la tarea noble no es su ocupación principal. Las recompensas no financieras pueden ser más efectivas en estos casos porque las necesidades financieras de los participantes se satisfacen en otros lugares. Por lo que, no se esperaría que la recompensa monetaria tenga el mismo efecto perjudicial en las personas cuyo trabajo principal es la realización de estas acciones nobles (como los empleados en el sector benéfico).

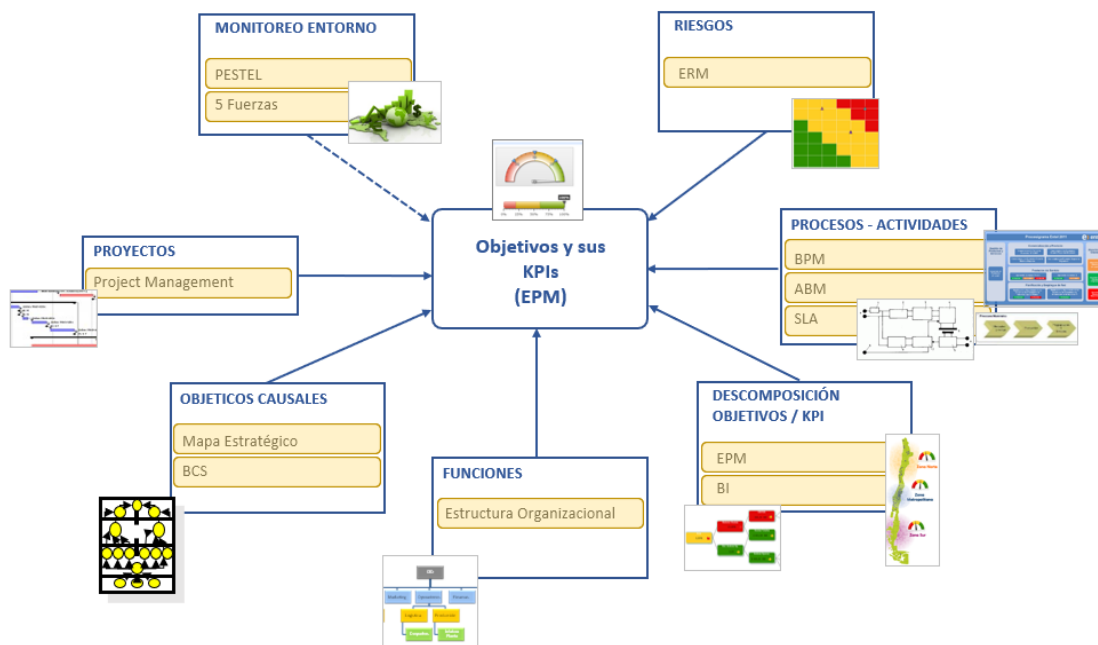
10 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

La intención de este apartado es cerrar el ciclo de control de gestión, construyendo una propuesta de ejemplo del proceso para el análisis y reporte de desempeño, de tal manera que permita dar visibilidad sobre los indicadores que se deben cumplir para alcanzar los objetivos de la organización, dar a conocer el valor de la información, analizar tendencias y determinar líneas de actuación.

El objetivo de esta propuesta busca que se agilice la toma de decisiones en post del cumplimiento de la estrategia, el cual permita hacer un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos de negocio, que ayude a identificar resultados negativos y que permita a los Directivos tomar acciones de mitigación al respecto.

Diversos modelos buscan dar estructura y encontrar causas del desempeño, para tomar acciones correctivas y/o preventivas. A partir del modelo de gestión de la organización, se pueden construir estructuras jerárquicas, secuenciales o correlacionales, que forman patrones de análisis de desempeño (Caprile, 2020).

Figura 38: Patrones de Modelo de Análisis de Desempeño



Fuente: Elaboración propia, basado en modelo de análisis de desempeño (Caprile 2020)

10.1 Modelo de análisis del desempeño

Para desarrollar el modelo de análisis de desempeños se escogen indicadores que han sido definidos a lo largo de esta propuesta, con la finalidad de poder ejemplificar como estos pueden interactuar de manera causal y cómo estos están relacionados.

Para esta propuesta se escoge como KPI central del modelo, las “deserciones de beneficiarios en los programas”, de tal manera de poder determinar algunas posibles causas de esto, poder mostrar las relaciones con otros KPI y poder tomar acciones correctivas en la organización. Entiendo como deserción a los beneficiarios que abandonan los programas y no vuelve a participar por un tiempo prolongado.

La Figura 39 muestra un modelo de análisis de desempeño, cuyo KPI central son los “porcentajes de deserciones en programas”, definidos como los beneficiarios que no se han presentado a los programas por un periodo mayor a 3 meses, cuya formula se calcula como “# deserciones / total de beneficiarios atendidos”. También se incorporan tres patrones de procesos, los que son usados en el análisis de desempeño, dichos patrones corresponden a:

- *Indicadores de Proyecto:* definidos como el avance de los planes de acción que inciden en KPI.
- *Indicadores Funcionales:* como el desempeño de KPI's de los tableros de control que pueden incidir en el desempeño del KPI analizado.
- *Indicadores Estratégicos:* corresponden a los desempeños de KPI's de los objetivos estratégicos que puedan afectar el desempeño del KPI analizado.

Figura 39: Propuesta Modelo de Análisis de Desempeño



Fuente: Elaboración propia.

Además, se pueden establecer relaciones entre los patrones, donde existen KPI's que pueden incidir en los KPI's de los otros patrones. Por ejemplo, en el modelo de desempeños presentado en la Figura 39 pueden existir relaciones cómo:

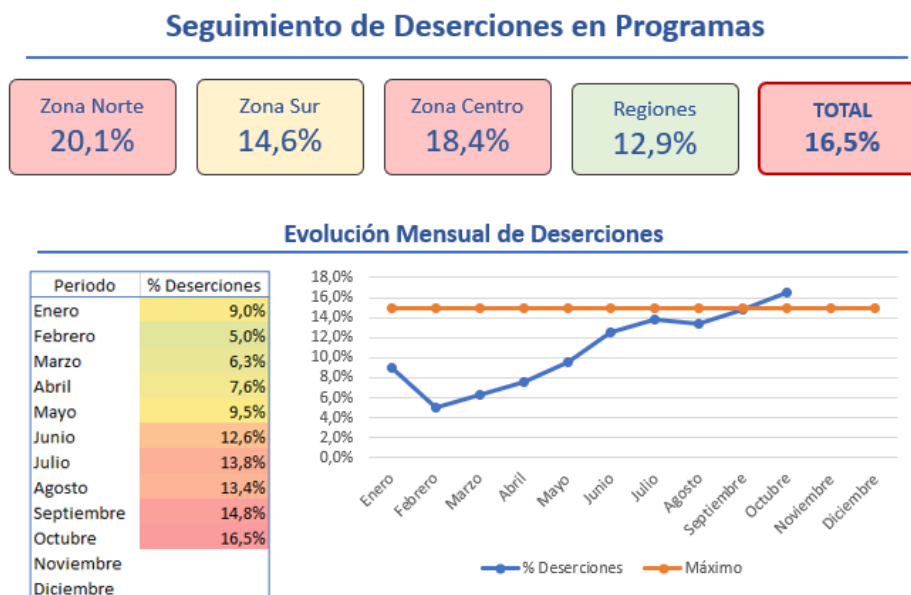
- a) Impactos en una mala gestión de la dotación, pueden incrementar la rotación de personal, lo cual impacta en el proyecto de capacitación de personal, donde el esfuerzo y recursos invertidos en capacitación se perderían cuando existe una alta tasa de rotación.
- b) Una mala ejecución de proyectos, donde los recursos no se utilicen eficientemente impacta en los objetivos de ejecución presupuestaria, el cual se reflejaría en los indicadores de estrategia.
- c) Al igual que la relación anterior, una utilización ineficiente de recursos no solo se puede ver reflejada en los indicadores funcionales, sino también impacta en los indicadores de estrategia.

En el siguiente apartado se realiza un análisis de relación entre los indicadores definidos en los patrones con el desempeño del KPI central.

10.2 Reporte del desempeño

Como se mencionó, el KPI central del modelo de análisis de desempeño (en este ejemplo) corresponde al % de deserciones en los programas, en la Figura 40 se muestra el seguimiento acumulado de las deserciones que han transcurrido en el año, donde se observa una tendencia al alza desde marzo, la cual no ha podido ser mitigada en los programas. También se observa que los programas con un mayor índice de deserción están en la zona norte y zona centro.

Figura 40: Reporte seguimiento de deserciones



Fuente: Elaboración propia.

Para poder profundizar en las causas de estos desempeños se procede a analizar los indicadores correspondientes a los patrones.

10.2.1 KPI Central e Indicadores de estrategia

En el reporte de KPI estratégicos se encuentran los KPI relacionados con la ejecución presupuestaria, donde están los cumplimientos de indicadores de Ingresos y Gasto de operación, también se presentan KPI para medir la operación de los programas a nivel consolidado, de tal manera de poder identificar si se están cumpliendo o no con las definiciones de los modelos técnicos.

La Figura 41 muestra los KPI a octubre del año en curso, donde se puede observar que el reporte está destinado al monitoreo de la información financiera, análisis de la información mensual y acumulada al año, junto con los indicadores de gestión.

A primera vista resalta que en el reporte existen dos KPI's que están en amarillo lo cual indica que no se está cumpliendo con el objetivo en base a las metas definidas, donde se puede observar el comportamiento de dichos indicadores en año, se observa que existe una tendencia al alza en la cobertura de programas lo cual indica que se está atendiendo a más beneficiarios de lo establecido en el presupuesto anual. Lo anterior, es una alerta pues, aunque el cumplimiento de gasto presupuestario se esté cumpliendo, puede ser acosta de una menor entrega de servicios, lo cual implica que no se están entregando los recursos de forma íntegra, según está estipulado en los modelos técnicos.

También se puede observar que el KPI de focalización está bajo la meta y además tiene una tendencia a la baja, lo anterior implica que no se está atendiendo al segmento de beneficiarios para los cuales fueron diseñados los programas, se podría inferir que existe una correlación en un aumento de cobertura y la disminución de focalización en los programas.

Al comparar el reporte de deserciones se puede observar que el aumento de ellas coincide con las desviaciones detectadas en la cobertura y la focalización, por lo que es posible inferior que se esté produciendo un aumento de atención sobre la capacidad, lo cual impacta en la calidad de servicio, lo que esté ocasionando un aumento en las deserciones. También se podría establecer que al no cumplir con la focalización de beneficiarios se podría estar entregando una atención que no es óptima para algunos beneficiarios. Estas razones podrían explicar la tendencia que se produce en las deserciones de los beneficiarios.

Figura 41: Reporte Indicadores de Estrategia



Fuente: Elaboración propia.

10.2.2 KPI Central e Indicadores Proyecto

El reporte de indicadores de proyectos realiza el seguimiento de la implementación de las iniciativas estratégicas de la organización, monitoreando el estado de avance y la utilización de recursos monetarios, dicho reporte se puede observar en la Figura 42.

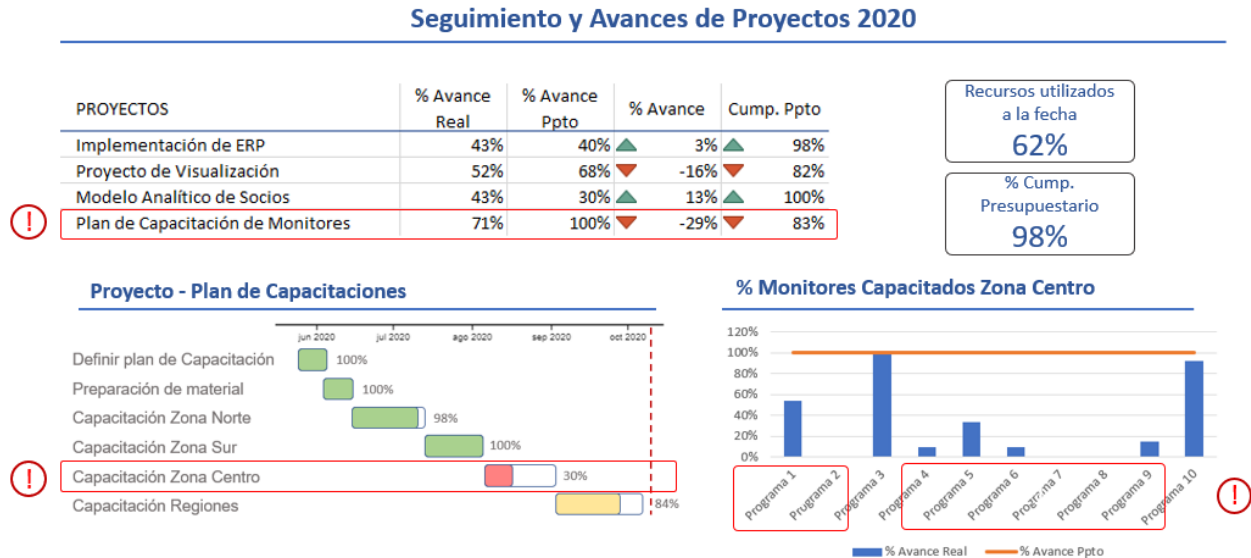
En este reporte se observa que existen dos proyectos los cuales están atrasados en su implementación, el “proyecto de visualización” y el “plan de capacitaciones”. Al realizar el seguimiento del plan de capacitaciones se puede ver en la planificación un atrasado en las actividades, donde según la programación estas actividades ya debieron haber finalizado, el principal atraso está en el hito “Capacitación Zona Centro”, esto implica que el plan de capacitaciones en dicha zona no se ha realizado en un 100%.

Al ir al detalle de los avances en la Zona Centro, se observan los programas que han realizado el plan de capacitaciones, donde la cantidad de monitores capacitados es de apenas del 30% del total de la zona.

Lo anterior, puede explicar la alta tasa de deserción que se observa en dicha zona en el reporte de deserción, por lo que podemos inferir que existe una relación, una falta de capacitaciones a los monitores puede impactar en las prestaciones de servicios en los

programas, lo cual puede generar descontento en los beneficiarios que finalmente deciden no continuar con las prestaciones.

Figura 42: Reporte Indicadores de Proyecto



Fuente: Elaboración propia.

10.2.3 KPI Central e Indicadores Funcionales

En el caso del reporte para los indicadores funcionales, se tienen los KPI referentes a la operación de los programas, los cuales tiene a cargo la Dirección de Operación Social, algunos de los indicadores en este reporte coinciden con el reporte de indicadores estratégicos, pues es la Dirección de Operación Social un de las principales responsables en el desempeño de estos.

Este reporte se muestra en la Figura 43, donde a primera vista resalta un informe enfocado en el seguimiento de indicadores de los programas, realizando un monitoreo mensual y acumulado a lo que va del año, es fundamental tener ambas miradas para poder dar seguimiento a las metas anuales de cada indicador.

Siguiendo la misma idea, al revisar el cumplimiento de los KPI's en el año, se observa que dos de ellos están bajo el rango esperado de cumplimiento, uno de estos es la cantidad de dotación de los programas, cada programa tiene planificada su dotación para una correcta entrega de servicios, no cumplir con esta dotación implica impacto en la calidad de las prestaciones.

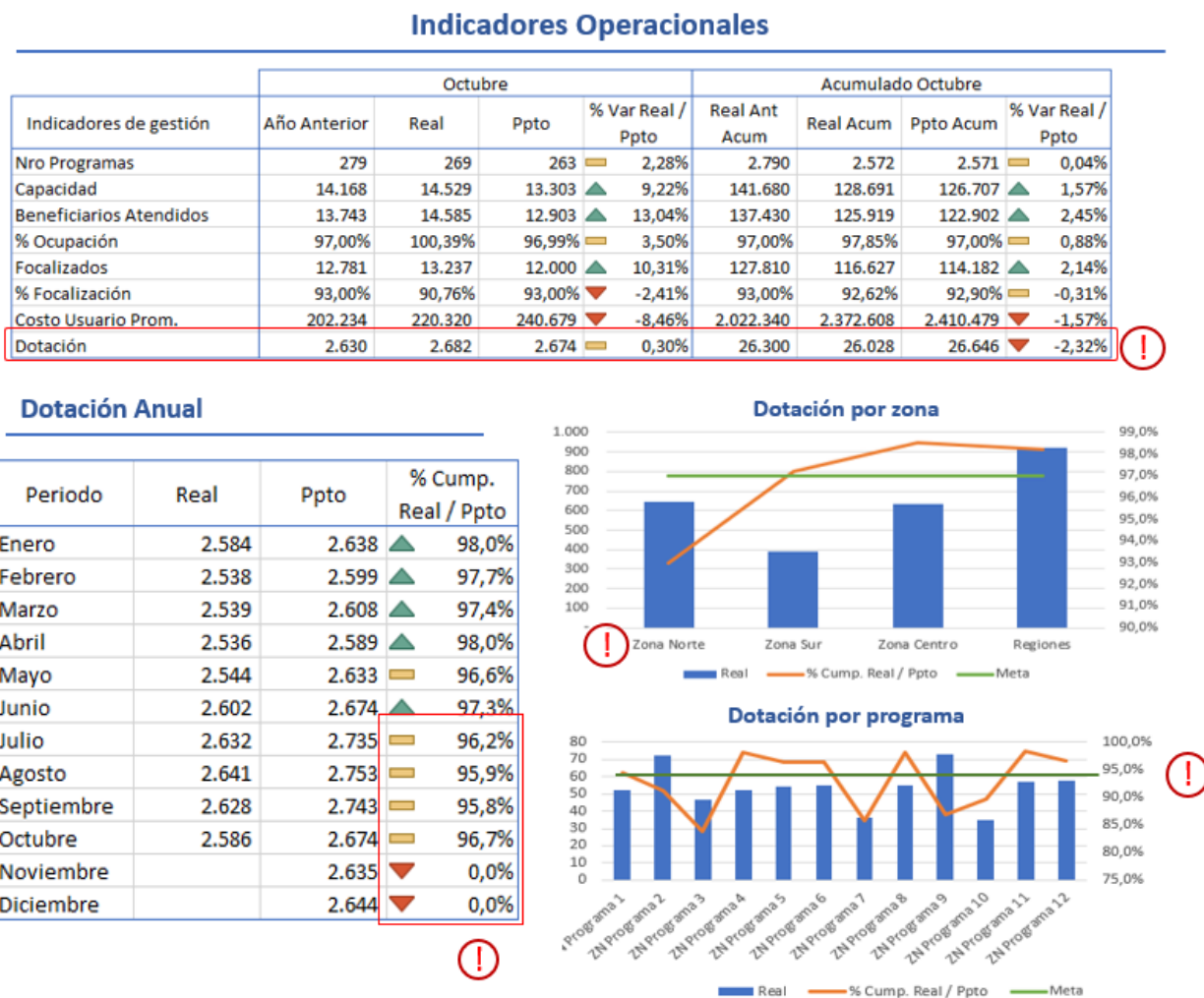
Al revisar el cumplimiento de la dotación en el año, se observa una tendencia a la baja desde el mes de julio al presente, al comparar el cumplimiento de dotación por zona, resalta la "Zona Norte" con una dotación mucho menor a la presupuestada. Esto se

detalla en el cumplimiento de dotación por programa, donde se observan varios programas que están bajo la meta de cumplimiento.

Es necesario profundizar en las causas de este desempeño, el cual puede ser atribuible a diferentes factores, por ejemplo: a un mal desempeño del jefe de zona a cargo, de ser así habría que ver cuáles son las causas de su mala gestión, otra causa pueden ser factores externos del entorno, donde se requiere la utilización de otro patrón para poder identificar posibles desempeños que se relacionen con estos resultados.

Para el caso relación con el KPI central, una falta constante de dotación en los programas afecta a la calidad del servicio, lo que puede estar explicando el aumento de deserciones en esta zona.

Figura 43: Reporte Indicadores Funcionales



Fuente: Elaboración propia.

Se ha visto cuales son las relaciones y análisis que se pueden dar entre patrones, los cuales pueden explicar el desempeño de un KPI, esto ejemplifica la relevancia en establecer un buen esquema de desempeño que esté alienado, además de contar con un modelo de análisis que facilite el análisis de información de forma integral para la toma de decisiones.

10.3 Proceso de análisis y revisión del desempeño

Descrito el modelo de análisis de desempeño, es necesario contar con un proceso de control para medir los resultados, de tal manera que las unidades a cargo puedan analizar, revisar y discutir los resultados de sus indicadores.

Previo al análisis de la información se requiere realizar la captura de esta, consolidarla y disponibilizarla para las unidades de negocio, de esta actividad se encarga el área de control de gestión, la cual debe estar coordinada con los responsables de ingresarlas a los sistemas o enviar los informes con los resultados, posteriormente el área de control de gestión consolida la información en un repositorio común y estructurado de tal manera que se puedan generar los reportes de los distintos indicadores.

Se propone que el proceso de captura parta con la recolección de información de los sistemas contables, la cual tiene toda la información financiera de la organización, dicha actividad debe iniciar y terminar en la segunda semana del mes, una vez que el área de contabilidad haya realizado el cierre contable del mes pasado.

Posteriormente el área de control de gestión debe comunicarse con los jefes zonales para que ellos envíen la información de los indicadores operacionales, al mismo tiempo la Dirección de Recursos debe enviar el detalle de los indicadores referente a los ingresos monetarios. Finalmente, cada responsable de alguna implementación de iniciativa estratégica debe informar el estado de avance del proyecto.

El área de control de gestión debe consolidar y enviar los reportes de los modelos definidos a finales de la tercera semana de cada mes para que puedan ser evaluados por las Direcciones pertinentes.

Cada Dirección debe evaluar y verificar los desempeños que tiene a su cargo, en caso de presentar desviaciones, deben buscar el detalle de las posibles causas de los desempeños. A mediados de la cuarta semana se debe programar una reunión con la Dirección Ejecutiva para revisar los indicadores definidos, junto con los representantes de cada Dirección, los cuales deben explicar posibles desviaciones o desempeños no deseados.

Finalmente se deciden las acciones a realizar por las unidades de negocio las cuales deben ser coordinadas por su respectiva Dirección.

10.4 Justificación de la propuesta

Como se ha tratado en los capítulos anteriores, el identificar los objetivos relevantes y sus respectivos indicadores es una tarea fundamental para la medición de resultados y poder determinar donde la organización debe poner foco, respondiendo a la interrogante de qué y cómo medir.

En ocasiones dada la complejidad de los negocios y la gran cantidad de información que se encuentra disponible hace que la tarea de análisis pueda ser confusa y en ocasiones contradictorias, por lo que es conveniente contar con un mecanismo que permita realizar un análisis integral de los desempeños.

El modelo de análisis de desempeño es un mecanismo que permite hacer un seguimiento de los objetivos e indicadores de negocio, que ayuda a facilitar el análisis de acuerdo con los patrones o relaciones que se generan entre estos.

Como se ejemplificó en este capítulo, el modelo de análisis de desempeño permite establecer cuáles son los patrones que pueden impactar de forma directa o indirecta a indicadores críticos del negocio, en el capítulo se analizaron tres patrones que pueden afectar al KI Central “deserciones de programas”, donde se puede realizar un análisis de cuáles pueden ser los posibles factores que puedan estar afectando el KPI, los cuales fueron consecuencia de una baja en la focalización de beneficiarios, retrasos en el plan de capacitaciones (proyecto) y una falta de dotación en programas, cada uno de estos componentes afecta al cumplimiento del KPI central.

El tener claridad de cuáles son las relaciones de los KPI estratégicos con sus correspondientes patrones, permite un análisis de información más eficiente, donde se pueden detectar de forma focalizado donde hay incidentes, esto permite ganar tiempo de análisis logrando reuniones más eficientes y enfocadas en tomar planificar planes de acción en el corto y mediano plazo.

11 CONCLUSIONES

En el transcurso de este proyecto de grado se ha realizado una propuesta de sistema de Control de Gestión para la UEN Hogar de Cristo, la cual es una de las organizaciones sin fines de lucro más grande en Chile. A continuación, se explica cómo se da cumplimiento a los objetivos planteados en este documento, demostrar cómo se hizo cargo de los problemas de control de gestión planteados y cuál es el aporte del presente documento. Finalmente se entregan recomendaciones para que el proyecto tenga éxito en una eventual implementación.

11.1 Cumplimiento de los objetivos del proyecto

El objetivo general del proyecto es la elaboración y propuesta de un sistema de control de gestión para la fundación Hogar de Cristo, dicha sistema se realizó bajo la metodología propuesta por Kaplan y Norton, donde se desarrollaron una serie objetivos que van desde el desarrollo de la estrategia, planificación y alineamiento organizacional.

El cumplimiento de los objetivos específicos de este proyecto se realiza mediante la utilización de diferentes herramientas de control de gestión, los cuales se describen a continuación:

Realizar un análisis crítico de las declaraciones estratégicas, misión, visión y valores. En una primera instancia se realizó una evaluación de las declaraciones estratégicas de la organización, las cuales no han sufrido grandes cambios desde la creación de la organización. Dicho análisis es realizado mediante el enfoque planteado por Thompson et al. (2018), se propuso una misión y visión específica para la UEN en base a las preguntas planteadas por el autor, cuestionando el enfoque actual, las cuales servirán como guía para la formulación de la estrategia. Además, se analizan las declaraciones de valor actuales bajo en enfoque propuesto por Martínez y Milla (2005), los cuales definen el carácter de una organización y describen aquello que la organización representa.

Realizar un análisis del entorno en que se desenvuelve la UEN. Se realizó un análisis estratégico en el contexto actual, el cual fue realizado mediante el análisis PESTEL para identificar factores externos en conjunto con un análisis de Recursos y Cadena de Valor para los factores internos. Basados en estos análisis se establecieron fortalezas y debilidades para enfrentar las oportunidades y amenazas del entorno, posteriormente se elaboró un análisis FODA para determinar las estrategias las cuales dieron lugar a los tres temas estratégicos planteados: orientación al usuario, eficiencia operacional y sostenibilidad.

Identificar y describir los atributos que valora el cliente en este negocio. A través de una curva de valor se identificaron y definieron los atributos valorados por los segmentos de clientes, analizando el posicionamiento que tiene la UEN frente a otras organizaciones que son competencia. Con la identificación de los atributos se definió la propuesta de valor: *“Elaboramos y ejecutamos programas que contribuyan efectivamente a la inclusión social de los más pobres y vulnerables de la sociedad, entregando un trato digno, mientras aseguramos la utilización eficiente de los recursos”*.

Describir la manera en que el modelo de negocio de la UEN, crear y captura el valor creado. Se realizó un análisis del modelo de negocio de la organización utilizando la herramienta CANVAS, donde se identificaron las actividades claves, los socios estratégicos, los recursos claves, las relaciones con el cliente, los canales, el segmento de clientes, la estructura de costos y las fuentes de ingreso para dar cumplimiento a la propuesta de valor planteada. Además, se proponen mejoras al modelo analizando su impacto en el modelo de negocio actual.

Definir y presentar los objetivos de la UEN de que permita visualizar claramente la estrategia de la organización. Analizando el modelo de negocio en conjunto con los temas estratégicos se proponen objetivos estratégicos en cada uno de los temas, los cuales se representan de forma gráfica en un mapa estratégico, permitiendo ver las relaciones de causalidad entre objetivos. En base a los objetivos estratégicos definidos en cada una de las perspectivas, se elabora un cuadro de mando integral, donde se proponen indicadores para medir el resultado de los objetivos además de iniciativas que vayan en apoyo el cumplimiento de estos.

Proponer un esquema de incentivos para las direcciones para alinear los desempeños. Para poder establecer la contribución que deben realizar las tareas en la organización, se realizó un despliegue de los objetivos a las direcciones de la organización mediante tableros de control. Para realizar el despliegue se escogieron dos direcciones relevantes, dada su contribución en los objetivos estratégicos, las cuales son la Dirección Operación Social, encargada de ejecutar los programas y la Dirección Social Nacional responsable de la elaboración de los programas y la captación del financiamiento público. Se definieron los objetivos operacionales de ambas direcciones en base a su contribución en la estrategia y a su perfil de cargo, y se establecieron los indicadores para que contribuyan a la medición de resultados.

Para la propuesta del esquema de incentivos, se realizó un análisis crítico del sistema actual donde se identificaron brechas que deben ser cubiertas para alinear los desempeños de sus colaboradores. Para la propuesta se toman las direcciones usadas en los tableros de control, se seleccionan los desempeños claves a recompensar y las competencias a evaluar. Con la propuesta se espera que se alineen los desempeños de las direcciones con los objetivos estratégicos definidos.

Proponer un modelo de análisis de desempeño seleccionado un indicador relevante para la UEN. Finalmente se realiza un modelo de análisis de desempeño, definiendo como KPI central el porcentaje de deserciones de los programas, el cual es clave para cumplir con el objetivo estratégico de mejorar la inclusión social de beneficiarios. Este modelo permite identificar los indicadores pueden interactuar de manera causal y cómo estos están relacionados., de tal manera de poder tomar medidas de acción de forma oportuna.

11.2 Justificación

La elaboración de este proyecto busca poder aportar a la solución de problemas de gestión, los cuales fueron planteados en la justificación de este proyecto. Los problemas que se hace cargo este proyecto están:

- **Brecha en los objetivos estratégicos (causales)**

Para poder disminuir brechas detectadas en la organización, se generan objetivos estratégicos los cuales se representan la relación de causalidad de estos en las perspectivas representadas en un mapa estratégico. Se plantearon objetivos donde existe sinergia entre sí, en el caso del logro presupuestario, se plantearon objetivos en diferentes perspectivas como aumentar financiamiento, en sector público y privado, mejorar fidelización de socios para la disminución de fugas, lo anterior implica una mejora en la gestión comercial requiriendo sistemas de información adecuados. Con estos objetivos causales, se aborda el problema de los ejecutivos que solo siguen metas relacionadas con captación, sino también agrega un objetivo adicional que es mantener la cartera de clientes actual.

Se utilizan las herramientas de cuadro de mando y tableros de control, para determinar los indicadores que serán medidos en el cumplimiento de los objetivos y el despliegue de los objetivos particulares de cada dirección. Se establecen indicadores para los desempeños de gestión comercial tales como medición de fugas, reintegros o nuevas captaciones de socios.

- **Indicadores no recopilan toda la información crítica del negocio**

El contar con indicadores que recopilen la información del negocio son claves para poder medir el cumplimiento de los objetivos propuestos, evaluar resultados y determinar planes de acciones que permitan realizar correcciones en caso de tener desviaciones de las metas esperadas.

Utilizando el mapa estratégico se plantearon objetivos relevantes para dar cumplimiento a la propuesta de valor, se definieron objetivos no solo relacionados con una perspectiva financiera, sino también de aprendizaje y crecimiento, procesos y de

clientes. Para los objetivos definidos se definen indicadores y sus metas para poder medir el cumplimiento de los objetivos y finalmente se realiza un despliegue hacia las direcciones de la organización de los desempeños que estas deben cumplir para poder dar cumplimiento a la propuesta de valor.

Se definen indicadores asociados para medir el grado de avance de los beneficiarios para salir de situación de vulnerabilidad, encuesta de satisfacción, seguimiento y monitoreo de deserciones para evaluar la atención entregada en los programas.

En conjunto con lo anterior, se propusieron iniciativas fundamentales que van en apoyo de los logros de objetivos, se propuso el desarrollo de protocolos de evaluación de resultados y de seguimiento para poder tener una mejor trazabilidad. Para la recopilación relacionadas a los beneficiarios se plantea la implementación de software clínico o de salud que permita tener un historial clínico de cada beneficiario y facilitar la mediación de resultados.

Finalmente se agrega al esquema de incentivos bonos asociados a los resultados de los programas en los beneficiarios para motivar a las direcciones en lograr efectividad de los programas en los beneficiarios.

- **Esquemas de incentivos monetario**

Un mal esquema de incentivo puede influenciar de forma negativa en el desempeño de los trabajadores, los cuales pueden generar comportamientos individuales no deseados que vayan en desmedro del cumplimiento de metas y objetivos.

El sistema propuesto contribuye en alinear el comportamiento de los colaboradores, dado que estos tienen claridad de los objetivos por los que son evaluados, incluyendo también un esquema de incentivos que va en post de mitigar comportamientos no deseados. La propuesta de incentivos está alineada con la estrategia y busca recompensar de mejor manera el logro de objetivos.

Para mitigar los riesgos detectados en el esquema actual, se propuso una compensación parcial en caso de que la meta presupuestaria no se alcance en un 100%, para motivar a las personas a no desechar el esquema.

Además, se incorporan elementos relacionados con incentivos no monetarios, tanto por lograr un buen desempeño y un reconocimiento de pares, dichos mecanismos buscan asociar la recompensa con un símbolo. Adicionalmente, se incorporan días compensatorios, de tal manera de no socavar la motivación intrínseca que impulsa la búsqueda de la excelencia por parte de las personas.

- **Dificultad en priorización de indicadores relevantes**

El sistema de control de gestión propuesto busca integrar la formulación y planificación de la estrategia definida con la ejecución operacional, se definió un mapa estratégico donde se definieron los objetivos estratégicos de la organización, donde toda la organización puede conocer cuáles son los objetivos que se deben cumplir para lograr la estrategia. Posteriormente se definen los cuadros de mando y tableros de control, donde se definen los indicadores de cada objetivo con su fórmula de cálculo y meta a cumplir. Con estas herramientas se aterrizan para las distintas Direcciones los indicadores relevantes que se lograr como organización. Finalmente se muestra el modelo de análisis de desempeño como una herramienta para poder dar seguimiento y determinar causalidad entre indicadores para agilizar el análisis y la toma de decisión en la organización. Con lo anterior, los Directivos cuentan con una hoja de ruta con los objetivos, desempeños e indicadores que son relevantes para el cumplimiento de la estrategia.

Este proyecto, además de aportar a la solución de problemas de gestión planteados, también busca ser un aporte al Hogar de Cristo y otras fundaciones sin fines de lucro de país, se observan pocos proyectos enfocados a empresas relacionadas en el rubro de la caridad, específicamente en proyectos de Control de Gestión que aporten con una metodología y ejemplifiquen el uso de herramientas de gestión aplicadas a sus realidades, los cuales en ocasiones son muy distintas a otros negocios tradicionales de servicios que tienen como finalidad la generación de ingresos monetarios. En este proyecto se busca genera una estrategia organizacional que atienda a sus dos segmentos de clientes, los cuales son muy distintos entre sí, los cuales tienen necesidad e intereses particulares.

11.3 Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones para la implementación de este proyecto, hoy existe una madures como organización en temas de planificación estratégica, donde semestralmente los directivos se reúnen para revisar la estrategia definida, ver cambios en el entorno que puedan ser relevantes y ajustar planes de acción de ser necesario.

Lo anterior es relevante ya que, para una eventual implementación del proyecto, se necesitan líderes de negocios comprometidos con la implementación, donde los directores como los colaboradores son fundamentales para el éxito de la implementación del proyecto. Dentro de la Dirección Ejecutiva existe un equipo de planificación estratégica, encargo de revisar la estrategia, realizar reuniones regulares para informar y gestionarla, identificar cambios del entorno, liderar proyectos y seguimiento de iniciativas.

Para una correcta implementación se plantea las siguientes recomendaciones:

No basta con solo definir la estrategia y objetivos, es necesario poder comunicar de manera eficiente la estrategia que se busca alcanzar y cuál debe ser el aporte de cada unidad para lograrlo, se requiere un fuerte programa comunicacional, donde el mensaje debe transmitirse periódicamente de manera clara, los líderes de la organización deben dar el ejemplo y transmitir la importancia, muchas de las estrategias fracasan porque se definen estrategias y objetivos, pero las acciones de los líderes no están alineados con las definiciones que ellos mismo realizaron.

Se debe realizar un plan de comunicación para que los colaboradores tengan claridad de las declaraciones estratégicas y la propuesta de valor, es importante que tomen conciencia del significado de las declaraciones, qué se espera de ellos y cuál es la propuesta de valor que entregan a sus beneficiarios y socios. En este caso, la Dirección de Comunicaciones debe realizar un plan de comunicación través de medios internos como intranet, reuniones de comunicación con equipos, actualización del sitio web del Hogar de Cristo, es importante que los Directores de cada equipo tomen parte de la comunicación en sus áreas para que los equipos tomen conciencia de su importancia e impacto.

Se deben utilizar el CMI definido para evaluar el desempeño de cada una de las Direcciones, se deben programar reuniones periódicas para revisar el cumplimiento de las metas, detectar desviaciones y definir planes de mitigación. Cada Dirección debe tener claridad de su tablero de control y el impacto que generan sus desempeños para el correcto funcionamiento de la estrategia.

También se deben comunicar los cambios realizados en el esquema de incentivos, pese a que conserva su naturaleza original, se incorporan al esquema escalas que permiten alcanzar parte de la recompensa en caso de no cumplir al 100% con los objetivos. Es importante que se comunique a cada dirección y unidades la forma de cálculo, esto es responsabilidad de la Dirección de Personas. Se debe comunicar e incentivar a los colaboradores a participar de las nominaciones de reconocimiento del personal, definir quienes pueden participar, los requisitos, fechas y formas de postulación. Como los pagos de bonos son anuales se requiere que trimestralmente se vaya informando a las unidades el cumplimiento de metas para que exista claridad y compromiso en los desempeños realizados.

12 BIBLIOGRAFIA

- Aninat, M., y Fuenzalida, I. (2016). *Filantropía corporativa en Chile: La práctica de donaciones sociales*. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales - CEFIS UAI. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, <http://cefis.uai.cl/wp-content/uploads/2018/03/FILANTROPI%CC%81A-CORPORATIVA-EN-CHILE.pdf>
- Aninat, M., y Fuenzalida, I. (2017a). *Visión y práctica de los donantes en Chile* (p. 61). Centro de Filantropía e Inversiones Sociales - CEFIS UAI y Fundación Lealtad. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://fundacionlealtadchile.org/wp-content/uploads/2017/11/VISION-Y-PRACTICA-DE-LOS-DONANTES-EN-CHILE-3.pdf>
- Aninat, M., y Fuenzalida, I. (2017b). *Filantropía Institucional en Chile. Mapeo de filantropía e inversiones sociales* (p. 52). Centro de Filantropía e Inversiones Sociales - CEFIS UAI. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <http://cefis.uai.cl/wp-content/uploads/2018/03/REPORTE-FUNDACIONES-MAPEO-DE-FILANTROPI%CC%81A-E-INVERSIONES-SOCIALES-UAI-completo.pdf>
- Aninat, M., y Fuenzalida, I. (2017c). *Estrategia en los aportes sociales de las empresas* (p. 29). Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <http://cefis.uai.cl/wp-content/uploads/2017/11/FOLLETO-ESTRATEGIA-EN-LOS-APORTES-SOCIALES-DE-LAS-EMPRESAS-CEFIS-2017.pdf>
- Aninat, M., y Fuenzalida, I. (2018). *Filantropía ciudadana en Chile* (p. 61). Centro de Filantropía e Inversiones Sociales - CEFIS UAI. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <http://cefis.uai.cl/wp-content/uploads/2018/01/ESTUDIO-FILANTROPIA-CIUDADANA-CEFIS.pdf>
- Aninat, M., Fuenzalida, I., y Guez, L. (2017). *Inversionistas de Impacto en Chile. Mapeo de Filantropía e Inversiones Sociales* (p. 46). Centro de Filantropía e Inversiones Sociales - CEFIS UAI. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <http://cefis.uai.cl/wp-content/uploads/2017/07/ESTUDIO-INVERSIONISTAS-DE-IMPACTO-EN-CHILE-2017.pdf>
- Aninat, M., y Vallespin, R. (2019). *Primer barómetro de filantropía en Chile tendencias e índice de desarrollo* (p. 152). Centro de Filantropía e Inversiones Sociales - CEFIS UAI. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <http://cefis.uai.cl/wp-content/uploads/2019/08/Primer-Bar%C3%B3metro-de-Filantrop%C3%ADa-en-Chile.pdf>
- Banco Central de Chile. (2018). *Informe de estabilidad financiera Segundo Semestre 2018*. Recuperado el 07 de diciembre de 2020, de https://www.bcentral.cl/documents/33528/133278/IEF2_2018.pdf/8aacf13f-0f56-3ed2-8663-4f4b4486fef5?t=1573272564717
- Banco Central de Chile. (2019). *Evolución del ahorro, la inversión y el financiamiento sectorial en el año 2018*. Recuperado el 07 de diciembre de 2020, de

https://www.bcentral.cl/documents/20143/935472/CNSI_2018T4.pdf/76eee803-d37e-caef-e962-b3866910f7c5?t=1555545494853

CADEM. (2018). *Estudio Marcas Ciudadanas. III Versión*. Cadem. Recuperado el 07 de diciembre de 2020, de <https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2018/08/Marcas-ciudadanas-2018-VF-Presentaci%C3%B3n.pdf>

Caprile, A. (2019). Apuntes de clases Taller AFE Control de Gestión. Santiago, 2019–1.

Caprile, A. (2020). Apuntes de clases Gestión de desempeño y rendimiento basado en TI. Santiago, 2020–2.

CASEN. (2015). *Metodología de medición de pobreza multidimensional con entorno y redes*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Metodologia_de_Medicion_de_Pobreza_Multidimensional.pdf

CASEN. (2017). *Situación de pobreza, síntesis de resultados*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_pobreza_Casen_2017.pdf

Centro de Políticas Públicas UC. (2016). *Mapa de las organizaciones de la sociedad Civil 2015* (p. 42). Centro Políticas Públicas UC. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2016/01/PDF-Brochure-Mapa-de-las-Organizaciones.pdf>

Centro de Políticas Públicas UC. (2019). *Proyecto de ley de transparencia 2.0 y sus implicancias para las organizaciones sin fines de lucro: Aportes a la discusión desde la sociedad civil* (p. 31). Centro Políticas Públicas UC. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de https://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2019/08/Proyecto_Transparencia_SociedadnAccion.pdf

CEP. (2018). *Los desafiliados religiosos en Chile* (p. 9). Centro de Estudios Públicos. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20181218/20181218175152/pder499_rgonzalez.pdf

CEPAL. (1990). *Una estimación de la magnitud de la pobreza en Chile, 1987*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <http://hdl.handle.net/11362/29716>

CEPAL. (2019). *Panorama Social de América Latina 2018*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44395-panorama-social-america-latina-2018>

- Charities Aid Foundation. (2019). *World Giving Index 2019, The world's leading study of generosity* (p. 28). Charities Aid Foundation. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi_10th_edition_report_2712a_web_101019.pdf
- ChileAgenda. (2019). Chile Agenda 2030, Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <http://www.chileagenda2030.gob.cl/>
- COFACE. (2019). *COUNTRY y SECTOR RISKS HANDBOOK 2019* (p. 240). Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <http://static.coface.com/handbook/coface-country-sector-risks-2019.pdf>
- Compañía de Jesús. (2020). En *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de https://es.wikipedia.org/wiki/Compa%C3%B1a_de_Jes%C3%BAs
- Consejo Nacional de Participación Ciudadana. (2017). *Estado de la participación ciudadana en Chile y propuestas de reforma a la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://www.ips.gob.cl/servlet/internet/archivo/1421809887266/informe-final-consejo-nacional-de-participaci%C3%B3n-ciudadana-ene-2017.pdf>
- Deci, E.L. & R. M. Ryan, 1985. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior* (New York: Plenum).
- Fondo Monetario Internacional. (2019). *Impacto en América Latina de caídas del crecimiento en China y Estados Unidos*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2019/10/22/wreo1019>
- Fundación Trascender. (2018). *Encuesta Nacional de Voluntariado y Solidaridad 2018*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de https://www.hogardecristo.cl/wp-content/uploads/2018/08/Encuesta-Voluntariado-2018-Trascender_Completa.pdf
- González, K. (2019). *Estudio revela creciente brecha entre precio de viviendas e ingresos familiares*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de La Tercera. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/estudio-revela-creciente-brecha-precio-viviendas-e-ingresos-familiares/642761/>
- Hogar de Cristo. (2018). *Memoria Hogar de Cristo*. Recuperado el 02 de noviembre de 2019, de <https://www.hogardecristo.cl/memoria2018/>
- Hogar de Cristo. (2020). *Hogar de Cristo lidera ranking de voluntariado corporativo*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://www.hogardecristo.cl/noticias/hogar-de-cristo-lidera-ranking-de-voluntariado-corporativo/>

- IDC Chile. (2017). *Predicciones 2017 de la Industria de TI en Chile* (p. 22). IDC Chile S.A. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de https://www.araucaniacuenta.cl/wp-content/uploads/2017/04/Predictions-IDC-Chile-2017_04_03.pdf
- INE. (2018). *Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI)*. Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://www.ine.cl/docs/default-source/ingresos-y-gastos/esi/ingreso-de-hogares-y-personas/resultados/2018/esi-sintesis-2018-nacional.pdf>
- INE. (2019a). *Estimación población chilena en Chile (a diciembre 2018)*. Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de <https://webanterior.ine.cl/docs/default-source/demogr%C3%A1ficas-y-vitales/demograf%C3%ADa/base-2018/Estimaci%C3%B3n-poblaci%C3%B3n-chilena-en-chile.pdf>
- INE. (2019b). *Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 2002-2035* (p. 10). Instituto Nacional de Estadísticas. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de <https://webanterior.ine.cl/docs/default-source/demogr%C3%A1ficas-y-vitales/demograf%C3%ADa/base-2017/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion/s%C3%ADntesis-estimaciones-y-proyecciones-de-poblaci%C3%B3n-de-chile-2002-2035-regional-%C3%A1rea.pdf>
- Irarrázaval, I., y Streeter, P. (2017). *Sociedad en Acción. Construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil* (Edición Digital, Vol. 1-2000). Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/publicacion/sociedad-en-accion-construyendo-chile-desde-organizaciones-sociedad-civil/>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008). *The execution premium*. Barcelona. España: Harvard Deusto.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral* (3º ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kumar, N. y Pillutla, M. (2021). Pay for performance: When Does it Fail?. *Management and Business Review*. Vol. 1, No.1. Recuperado el 06 de diciembre 2021, de <https://ssrn.com/abstract=3914944>
- Locke, E. A., Sirota, D., & Wolfson, A. D. (1976). An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 701–711. Recuperado el 30 de noviembre de 2021, de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.6.701>

- Martínez, D., y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Matthews, J. T. (1997). *Power Shift. Council on Foreign Relations*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://www.foreignaffairs.com/articles/1997-01-01/power-shift>
- Merchant, K; Van der Stede, W. (2007) *Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives*. Second edition. Prentice Hall. Pearson. London.
- McKinsey. (2014). *Five facts: How customer analytics boosts corporate performance*. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/five-facts-how-customer-analytics-boosts-corporate-performance>
- Ministerio de Desarrollo Social. (2015). *Informe de Desarrollo Social 2015* (p. 220). Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/pdf/upload/IDS_INAL_FCM_3.pdf
- Ministerio de Desarrollo Social. (2017). *Caracterización Cualitativa de Personas en Situación de Calle*. Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/btca/txtcompleto/Informe_Final_Caracterizacion_PSC.pdf
- LEY-19885 06-AGO-2003 MINISTERIO DE HACIENDA, n.º 19885 (2003). Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=213294&idParte=>
- OCDE. (2018). *OECD Employment Outlook 2018*. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de <http://www.oecd.org/employment/oecd-employment-outlook-19991266.htm>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva* (14ª edición), C.E.C.S.A, México. Grupo Ed. Patra.
- RESOLUCIÓN EX. SII N°103, (2019). Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de http://www.sii.cl/normativa_legislacion/resoluciones/2019/reso109.pdf
- Robbins Stephen P., Judge Timothy A. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17ª edición), Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Salomon, L. M., y Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*. Manchester University Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.
- Standish Group. (2018). *New CHAOS Report (2018)*. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de <https://www.standishgroup.com/news/37>

- Tavazza, Luciano. (1995). "El nuevo rol del voluntariado social". Lumen, Madrid 1995.
- Thompson, A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., y Gamble, J. E. (2018). *Administración Estratégica. Teoría y casos* (Segunda edición internacional). McGraw-Hill.
- Zavala, G., y Frías, P. (2018). *Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile*. Recuperado el 15 de diciembre de 2019, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v17n3/0718-6924-psicop-17-03-52.pdf>

13 ANEXOS

ANEXO 1: Clasificación ICNPO (International Classification of Non Profit Organizations)

La Clasificación ICNPO (International Classification of Non Profit Organizations) fue desarrollada en un proceso colaborativo de los equipos que participaron del primer Proyecto Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro realizado por el Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Johns Hopkins University (1990), con el objeto de poder hacer comparable al sector en los 13 países parte del proyecto (Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Suecia, Japón, Hungría, Brasil, Ghana, Egipto, India, Tailandia).

A continuación, se presenta la clasificación ICNPO detallada y adaptada a la realidad chilena:

I. Cultura y recreación	
1. Cultura y arte	
•	Organizaciones que promueven las artes, arquitectura, danza, música y literatura entre otras actividades culturales.
•	Museos.
•	Centros culturales.
•	Otros.
2. Deportes	
•	Clubes deportivos.
•	Asociaciones y escuelas deportivas.
•	Fundaciones que promueven el deporte.
3. Otras actividades recreativas	
•	Clubes sociales y de recreación para individuos o comunidades.
•	Clubes de la tercera edad, clubes de mujeres y clubes de servicios.
II. Educación e investigación	
1. Educación básica y media	
•	Fundaciones educacionales sostenedoras.
2. Otra educación	
•	Centros de capacitación.
•	Fundaciones y organizaciones de educación diferencial.
•	Centros de formación para adultos.
•	Otros.
3. Investigación	
•	Centros de investigación.
•	Centros de estudios.

III. Salud	
1. Hospitales y rehabilitación	
•	Hospitales, clínicas y rehabilitación de pacientes.
2. Salud mental	
•	Centros de rehabilitación.
•	Casas de acogida.
•	Otros.
3. Otros servicios de salud	
•	Educación sobre salud.
•	Centros de rehabilitación y prevención de adicciones.
IV. Servicios sociales	
•	Incluye prestadoras de servicios en temas de niñez, juventud, familia, discapacidad, pobreza, adultos mayores, entre otros.
•	Corporaciones, fundaciones y centros de acogida, entre otro tipo de organizaciones.
V. Medio ambiente	
•	Organizaciones que defienden el medio ambiente.
•	Organizaciones que promueven la vida de barrio, cuidado de plazas y áreas verdes
•	Organizaciones dedicadas a la educación medioambiental.
•	Organizaciones de defensa de los animales.
•	Organizaciones dedicadas a la sustentabilidad, consumo responsable entre otros.
VI. Desarrollo social y vivienda	
1. Desarrollo económico, social y comunitario	
•	Organizaciones de base (comunitarias, funcionales, y juntas de vecinos).
•	Organizaciones que promueven el desarrollo económico y social de las comunidades.
2. Vivienda y barrio	
•	Desarrollo, construcción y financiamiento de vivienda.
•	Organizaciones que promueven el desarrollo de barrios, comunidades y parques, entre otros.
VII. Defensa de derechos y política	
1. Promoción de derechos	
•	Organizaciones de defensa de derechos (derechos indígenas, diversidad sexual, derechos humanos, derechos de la mujer, entre otros).
2. Derecho y servicios jurídicos	
•	Organizaciones que prestan servicios legales.
•	Organizaciones que trabajan en la prevención de crímenes, rehabilitación de inculpados y apoyo a víctimas.
3. Partidos políticos	
VIII. Intermediarios filantrópicos y organizaciones de promoción del voluntariado	
1. Intermediarios filantrópicos	
•	Fundaciones privadas que intermedian y otorgan becas y fondos concursables.
2. Promoción de voluntariado	
•	Organizaciones que promueven el voluntariado.

IX. Organizaciones Internacionales	
•	Programas de intercambio, amistad y cultura; organizaciones de asistencia; organizaciones que actúan en desastres; organizaciones de paz y derechos humanos.
X. Asociaciones gremiales, asociaciones de profesionales y sindicatos	
1. Asociaciones gremiales	
•	Asociaciones que promueven, regulan y protegen los derechos de un gremio o grupo de empresarios.
2. Asociaciones de profesionales	
•	Asociaciones que promueven, regulan y protegen los derechos de los profesionales.
3. Asociaciones de empleados o sindicatos	
•	Uniones laborales, sindicatos y sindicatos de trabajadores independientes.
XI. Otros	

ANEXO 2: Montos de donaciones en el sector

A continuación, se detalle el cuales son los montos de los donantes en organizaciones sin fines de lucro en Chile.

- **Funciones Filantrópicas**

En 2017 Chile, las fundaciones filantrópicas realizaron un **aporte monetario** promedio de \$300 millones de pesos en el año, en este periodo el monto donado por las fundaciones exclusivamente donantes es 1,4 veces más alto que el monto promedio donado por fundaciones mixtas. Por otro lado, son las fundaciones empresariales las que en promedio entregan montos más altos.

Tabla 65: Monto de donaciones de fundaciones en el año 2017

DONACIONES	
PROMEDIOS DONACIONES FUNDACIONES (EN MILLONES DE PESOS)	\$300
MEDIANA	\$102
PROMEDIO FUNDACIÓN EMPRESARIAL	\$373
PROMEDIO FUNDACIÓN FAMILIAR	\$307
PROMEDIO FUNDACIÓN INDEPENDIENTE	\$187

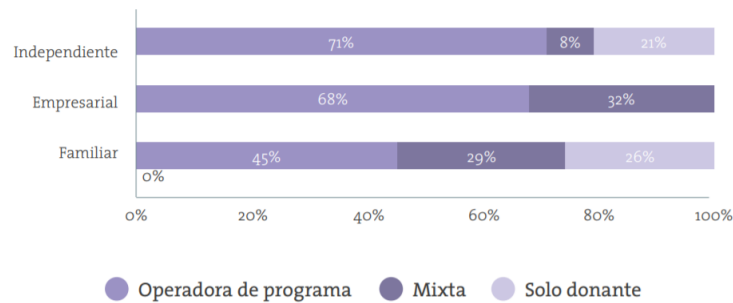
Fuente: (Aninat y Vallespin, 2019)

Dentro de los mecanismos de apoyo **no monetarios**, predominan la articulación de redes de apoyo (65%) y las mentorías con personal propio de la fundación (54%), seguidos por Prestación de servicios administrativos con personal propio (20%) y Donación en especies o infraestructura propia (9%) (Aninat y Fuenzalida, 2017b).

En América Latina tres cuartas partes de las fundaciones filantrópicas realiza donaciones a terceros junto con **operar programas y proyectos propios**, a los cuales destinan la mayor parte de sus recursos (Sandborn, 2008). En Chile el 71% de las

fundaciones independientes operan sus propios programas, menos de la mitad de las fundaciones familiares opta por este sistema de operación, y en el caso de las fundaciones empresariales, un 32% cuenta con operaciones mixtas y no se registran fundaciones exclusivamente donantes (Aninat y Fuenzalida, 2017b). Con todo, en términos de gasto social total (lo que incluye donaciones a terceros y operación de programas propios) las fundaciones hicieron aportes en promedio de 732 mil dólares durante el 2015 (Aninat y Fuenzalida, 2016).

Figura 44: Sistema de operación según tipo de fundación filantrópica en Chile



Fuente: (Aninat y Fuenzalida, 2017b)

- **Ciudadanía**

La **ciudadanía** está asumiendo una mayor responsabilidad social, comprometiéndose con causas que le hacen sentido de acuerdo con sus principios, creencias y valores, ya sea producto de una emergencia o mediante un trabajo permanente, el promedio mensual por persona entre quienes donan es de \$5.977. (Fundación Trascender, 2018).

Los **aportes monetarios** que realizan los ciudadanos se distribuyen en distintos tramos, aunque la mayoría (44%) aportan hasta 3.000 pesos mensuales, un 37% dona entre 3.000 pesos y 10.000 pesos, y sólo un 19% destina más de 10.000 pesos al mes a donaciones con fines sociales.

Al analizar los montos por grupos socioeconómicos, se encuentra una participación similar en el rango de montos bajos dentro de los diferentes grupos socioeconómicos (entre el 24% y 28% de los grupos socioeconómicos aportan hasta 1.000 pesos). La diferencia por grupo socioeconómico comienza a notarse a partir de las donaciones de 3.000 pesos hacia arriba, acentuándose de forma importante cuando el monto donado por persona supera los 10.000 pesos, donde el grupo socioeconómico D va disminuyendo su participación y el grupo C1 se torna mayoritario.

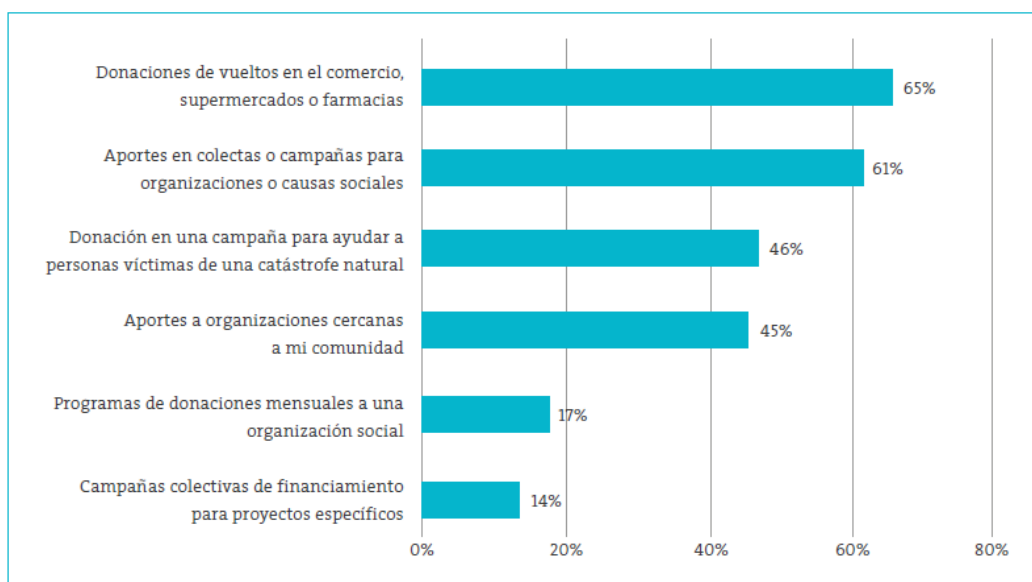
Tabla 66: Montos y aportes monetarios por ciudadanos según tramo y grupos socioeconómicos

Grupo socio económico	Hasta 1.000 pesos	Entre 1.001 y 3.000 pesos	Entre 3.001 a 5.000 pesos	Entre 5.001 a 10.000 pesos	Entre 10.001 y 20.000 pesos	Más de 20.000 pesos	Total
C1	24%	20%	29%	27,5%	52%	42%	29%
C2	24%	28%	31,5%	41,5%	25%	30%	30%
C3	28%	33%	24%	17%	18%	18%	24%
D	24%	19%	15,5%	14%	5%	10%	17%
Total a nivel agregado	23%	21%	20%	17%	10%	9%	100%

Fuente: (Aninat y Vallespin, 2019)

Los aportes por parte de los ciudadanos son principalmente a través de procesos circunstanciales, reactivos y con bajo nivel de involucramiento e intensidad. Así los principales aportes se canalizan a través de donaciones de vuelto, en colectas y en participación de eventos de recaudación para víctimas de catástrofes o para organizaciones cercanas a su comunidad, un 17% de los ciudadanos realiza aportes mensuales a una organización sin fines de lucro, a través de descuentos en tarjeta de crédito o a través de un programa de donaciones. La mayoría de ellos (55%) dona a una sola institución, un 36% dona a dos organizaciones de la sociedad civil y solo un 9% a tres instituciones.

Figura 45: Tipo de mecanismos utilizados por los ciudadanos para realizar aportes monetarios



Fuente: (Aninat y Vallespin, 2019)

Un 36% de los **ciudadanos** que realizan **voluntariado** (no monetario), de los cuales un 51% de las personas que hacen voluntariado realiza actividades de voluntariado al menos una vez al mes y casi el 44% lo realiza de 1 a 5 veces al año. Dentro de las personas que realizan voluntariado, se identifica que el 31% de estas utiliza OSC de para efectuar esta práctica. (Fundación Trascender, 2018)

- **Empresas**

Similar a las fundaciones de filantropía, las empresas tienen un promedio de aporte anual de \$300 millones de pesos. Existen diferencias importantes en el monto promedio de donaciones según el tamaño de las empresas. Así el monto promedio de las empresas grandes (tramo E 3 y 4) es 130 veces más alto que el de las empresas medianas y pequeñas, como muestra la Tabla 67 a continuación.

Tabla 67: Monto de donaciones de Empresas en el año 2017

DONACIONES	
PROMEDIOS DONACIONES EMPRESAS (EN MILLONES DE PESOS)	\$325
MEDIANA	\$13
PROMEDIO PEQUEÑAS Y MEDIANAS	\$6
PROMEDIO GRANDES E 1 Y 2	\$43
PROMEDIO GRANDES E 3 Y 4	\$848

Fuente: (Aninat y Vallespin, 2019)

Entre las empresas que realizan actividades de voluntariado corporativo, principalmente se trata de actividades esporádicas (35%), aunque también hay un porcentaje significativo que realiza actividades regulares (23%) y de mayor involucramiento como son las asesorías a las donatarias (22%) y la articulación de redes de apoyo (10%) (Aninat y Vallespin, 2019).

- **Empresarios**

En el caso de los empresarios de alto patrimonio suelen realizar **aportes monetarios**. En Chile, las donaciones a través de sus empresas son el medio más utilizado para canalizar los aportes, seguido de los aportes mediante una fundación, ya sea propia, de la familia o con terceros y en una medida similar de los aportes personales directos. Uno de los mecanismos de aportes **no monetarios** utilizado por este grupo suele ser mediante participación en directorios de fundaciones.

- ***Inversionistas de alto impacto***

En Chile, este grupo utiliza mecanismos tradicionales de inversión, las cifras de donación son incipientes y constituyen menos del 1% del portafolio en más de dos tercios de los inversionistas individuales y family offices locales (Aninat, Fuenzalida y Guez, 2017).

Como concepto de apoyo no monetario, el involucramiento en el proyecto es una variable de gran relevancia para los inversionistas. De esta manera, un 66% de los inversionistas que han realizado este tipo de inversión se ha involucrado en el proyecto, ya sea a nivel del directorio o directamente en la gestión, lo que constituye otra manera colaborar con los proyectos financiados aportando desde su conocimiento (Aninat, Fuenzalida y Guez, 2017).

ANEXO 3: Metodología Medición de la Pobreza en Chile

El Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF) es responsable de estimar la magnitud de la pobreza y de la pobreza extrema, además de caracterizar socioeconómicamente a los hogares y personas de acuerdo con su situación de pobreza.

La medición de la pobreza se realiza bajo un enfoque objetivo, donde se puede distinguir entre las mediciones de pobreza absoluta y las mediciones de pobreza relativa. Mientras los métodos de medición de pobreza absoluta consideran que hay umbrales absolutos de satisfacción de las necesidades básicas de los individuos (y definen el límite de la situación de pobreza en relación a estos mínimos), los métodos de medición de pobreza relativa consideran que un individuo se encuentra en situación de pobreza cuando está en desventaja respecto a los individuos que conforman la sociedad de la que es parte (y definen el límite para la situación de pobreza en relación a indicadores del bienestar del conjunto de la sociedad).

En Chile existen dos metodologías para medir la pobreza, una por ingresos y otra multidimensional, esta permite entender la metodología bajo dos ángulos complementarios.

a) Pobreza por Ingreso

Hasta el año 2011, el MDSF empleaba exclusivamente el método de ingresos para la generación de estimaciones oficiales de la pobreza que es a su vez un indicador de pobreza absoluta. En este método de ingresos el límite entre quienes están en situación de pobreza y quienes no lo están, se define en relación a mínimos de satisfacción de

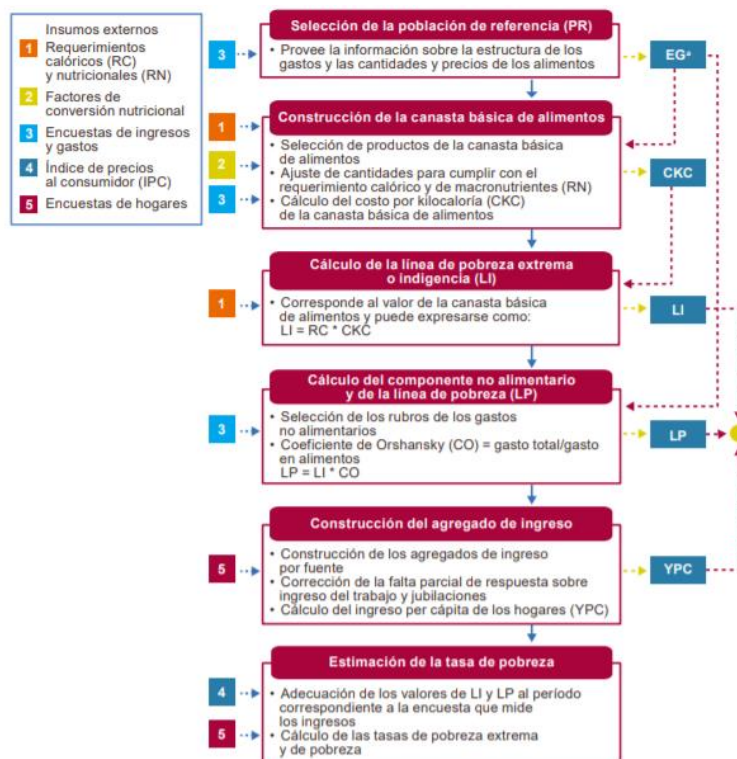
necesidades básicas, alimentarias y no alimentarias.(Ministerio de Desarrollo Social, 2015)

Bajo esta metodología, se consideraba que un hogar estaba en:

- Situación de pobreza extrema si su ingreso mensual por persona (per cápita) es inferior al valor de la “línea de pobreza extrema”, es decir, al ingreso mínimo establecido para satisfacer las necesidades básicas alimentarias de una persona en ese mismo período.
- Situación de pobreza, si su ingreso mensual per cápita es inferior al valor de la “línea de pobreza”, o ingreso mínimo establecido para satisfacer las necesidades básicas alimentarias y no alimentarias de una persona en ese mismo período.

Los valores de las líneas de pobreza y de pobreza extrema, son estimados a partir del costo de una canasta básica de alimentos, que debe permitir satisfacer un nivel mínimo de requerimientos calóricos por persona al mes, así como reflejar los hábitos de consumo prevalecientes (CEPAL, 1990).

Figura 46: Esquema método construcción de medición de la pobreza



Fuente: Ministerio de desarrollo social (CASEN, 2015)

b) Pobreza Multidimensional

El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) global, fue desarrollado por primera vez de manera conjunta por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Iniciativa sobre Pobreza y Desarrollo Humano de Oxford (OPHI). Este índice representa una medida internacionalmente comparable de la pobreza extrema que captura las múltiples carencias que experimentan las personas pobres en ámbitos como la salud, la educación y el estándar de vida.

El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), fue desarrollado por primera vez de manera conjunta por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Iniciativa sobre Pobreza y Desarrollo Humano de Oxford (OPHI) (Ministerio de Desarrollo Social, 2015), identifica múltiples carencias a nivel de los hogares y las personas en los ámbitos de la salud, la educación y el nivel de vida. Esta utiliza datos de encuestas de hogares donde todos los indicadores necesarios para calcularlo deben extraerse de la misma encuesta (En Chile esto es capturado mediante la encuesta CASEN). Cada miembro de una familia es clasificado como pobre o no pobre en función del número de carencias que experimente su hogar. Estos datos se agregan para conformar el indicador de la pobreza multidimensional. El IPM refleja tanto la prevalencia de las carencias multidimensionales como su intensidad, identificando cuántas carencias sufren las personas al mismo tiempo. El IPM es un complemento a las herramientas de medición de la pobreza basadas en los ingresos.

En Chile se incorporó la integración del índice de pobreza multidimensional, bajo la metodología propuesta por Alkire y Foster (2007), dicha metodología consiste en:

- Definir una serie de dimensiones en que la población experimenta carencias a nivel individual o de hogar, en cada dimensión se definen indicadores y para cada uno de ellos, umbrales. Cuando la persona/hogar no cubre el umbral, se le considera carente en dicho indicador.
- Una vez que se conocen las carencias por indicadores, se consideran las ponderaciones de los indicadores al interior de cada dimensión, y la ponderación de cada dimensión como parte del índice.
- Una vez que se cuenta con dicho índice agregado, se entiende que una persona/un hogar se encuentra en situación de pobreza multidimensional, si presenta un porcentaje de carencias agregadas mayor a un umbral determinado.

La actual medida de pobreza multidimensional en Chile Incluye cinco dimensiones relevantes para el bienestar de los hogares y sus integrantes: Educación, Salud, Trabajo y Seguridad Social, Vivienda y Entorno Redes y Cohesión Social

(CASEN, 2015), donde cada una de las dimensiones incluyen número de 3 indicadores.

Los pesos de las dimensiones (tradicionales) Educación, Salud, Trabajo y Seguridad Social, Vivienda y Entorno equivalen a un 22,5% cada una, mientras que la dimensión de Redes y Cohesión Social pesa un 10%.

Dentro de cada dimensión, los indicadores tienen igual un umbral de 7,5% en el caso de las dimensiones tradicionales y 3,33% en Redes y Cohesión Social.

Por lo que, un hogar se considera en situación de pobreza multidimensional, si presenta un 22,5% o más de carencias, lo que es equivalente a una dimensión tradicional.

Figura 47: Dimensiones de medición de pobreza multidimensional



Fuente: Ministerio de desarrollo social (CASEN, 2015).