



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POSTGRADO**

DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA CORPORACIÓN CULTURAL BALMACEDA ARTE JOVEN



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

**ALUMNO: PAULO ANDRÉS OLEA LÓPEZ
PROFESORA GUÍA: VERÓNICA FUENTES CÁCERES**

**SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2023**

Resumen

El presente proyecto se realizó para la Corporación Cultural Balmaceda Arte Joven, la cual ofrece servicios culturales y artísticos a jóvenes y ciudadanía en general en Chile, agregando valor a los beneficiarios por medio de cuatro atributos principales detectados los cuales son descentralización cultural y asequibilidad, profesionales/docentes de trayectoria, infraestructura y equipamiento, programación y contenido de las actividades.

El principal objetivo del proyecto es la propuesta de un sistema de control de gestión que busca resolver los problemas de control de gestión detectados en el estudio, para resolver estos problemas se construyó un sistema integrado que aborda 3 etapas, desarrollo de la estrategia, planificación estratégica, alineamiento de la organización.

En la primera etapa de desarrollo de la estrategia, se expone la misión, visión y valores de Balmaceda Arte Joven, se realizaron análisis estratégicos mediante las herramientas PESTEL, 5 fuerzas de Porter, cadena de valor y, análisis de recursos y capacidades, las cuales permitieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, luego se identificaron los atributos más valorados por los beneficiarios y con ello se logró definir el modelo de negocios, en concreto, esta primera etapa permitió identificar la posicionamiento actual de la compañía para formular la estrategia de posicionamiento futuro.

En la segunda etapa de planificación estratégica se construyó un mapa estratégico basado en dos temas estratégicos: formación y desarrollo, y sostenibilidad financiera, se definieron los objetivos estratégicos generando una relación de causa y efecto que permite alinear a la organización, para medir el desempeño, se diseñó un sistema de medición que contiene 15 indicadores tanto financieros como no financieros los cuales permiten visualizar de manera clara el control integral de la ejecución de la estrategia, otorgándole una mirada a corto y largo plazo.

En la tercera etapa de alineamiento de la organización se identifican las unidades funcionales claves del negocio las cuales son la dirección de administración y finanzas y la dirección de programación y contenidos, se propusieron los tableros de control para lograr el alineamiento entre estas unidades, adicionalmente para lograr el alineamiento se propuso un esquema de incentivos que busca asegurar los desempeños esperados para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, el resultado del proyecto es un sistema de control de gestión que se hace cargo de los objetivos planteados al inicio del proyecto y que además se hace cargo de los problemas de control de gestión identificados generando los lineamientos necesarios para el logro de los objetivos tanto de la organización como de los distintos departamentos que la componen y los colaboradores. Para que el sistema de control de gestión tenga una implementación exitosa que busque asegurar la continuidad del negocio en el largo plazo es importante tomar en consideración las recomendaciones como utilizar el mapa estratégico y los CMI como medios de comunicación de la estrategia a todos los niveles de la empresa, formalizar, comunicar y revisar periódicamente el esquema de incentivos, y el establecimiento de un área especializada en la gestión estratégica, que se ocupe de realizar reuniones periódicas para revisar y analizar la estrategia de la organización.

Agradecimientos

Principalmente a mi profesora guía Verónica Fuentes, por su excelente disposición a resolver las dudas, por su guía constante y por su persistente ayuda para el desarrollo exitoso de este proyecto de grado.

A mis padres, hermanos y familia que desde un principio me han apoyado en la decisión de perfeccionarme y seguir creciendo tanto personal como profesionalmente. Además, por su soporte emocional en estos años de estudio.

A mi compañero de vida y amigos, por su cariño, comprensión y apoyo en todo el proceso, sin duda, un pilar fundamental para el término exitoso del proceso.

Contenido

I INTRODUCCIÓN.....	1
I.1 Objetivos del proyecto	2
I.2 Justificación del proyecto	3
I.3 Metodología	5
I.4 Alcances y Limitaciones.....	7
I.5 Organización del documento	7
CAPÍTULO 1. DESARROLLANDO LA ESTRATEGIA.....	10
1.1 INTRODUCCIÓN.....	11
1.2 DESCRIPCIÓN DE BALMACEDA ARTE JOVEN (BAJ)	11
1.3 CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO DE BAJ.....	18
1.3.1 Composición del Contexto de Balmaceda Arte Joven	21
1.4 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS DE BAJ	23
1.4.1 Análisis y definición de Misión de BAJ	24
1.4.2 Análisis y definición de Visión de Balmaceda Arte Joven	26
1.4.3 Definición de Creencias de BAJ	28
1.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE BALMACEDA ARTE JOVEN	31
1.5.1 Análisis externo.....	32
1.5.1.1 Análisis del macroentorno	32
1.5.1.2 Análisis del microentorno	45
1.5.2 Análisis interno.....	50
1.5.2.1 Análisis de Recursos y Capacidades	51
1.5.2.2 Cadena de valor de Balmaceda Arte Joven	55
1.5.3 Análisis FODA.....	60
1.5.3.1 Análisis FODA cuantitativo	61
1.5.3.1.1 Posicionamiento estratégico de Balmaceda Arte Joven.....	62
1.6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	66
1.6.1 Análisis de la curva de valor.....	67
1.6.1.1 Validación de frontera de mercado.....	69
1.6.1.2 Identificación de competidores relevantes de BAJ	69
1.6.1.3 Asignación de un valor a la estrategia de cada grupo	70
1.6.1.4 Matriz ERIC.....	71
1.6.2 Selección de atributos clave.....	74
1.6.3 Declaración de la Propuesta de Valor	75

1.6.4	Descripción de la estrategia de BAJ.....	77
CAPÍTULO 2. PLANIFICANDO LA ESTRATEGIA.....		81
2.1	INTRODUCCIÓN.....	82
2.2	MODELO DE NEGOCIO LIENZO CANVAS	82
2.2.1	Descripción y análisis del modelo de negocio	88
2.2.2	Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio.....	89
2.2.2.1	Diversificación y aumento de fuentes de ingresos.....	89
2.2.2.1.1	Desarrollo de propuestas empresariales para Ley de Donaciones y búsqueda de nuevos financiamientos nacionales e internacionales.....	90
2.2.2.2	Canvas propuesto para aumentar la rentabilidad del modelo de negocios.....	91
2.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE BALMACEDA ARTE JOVEN	92
2.3.1	Descripción de los objetivos	96
2.3.1.1	Relaciones causa-efecto	100
2.3.2	Iniciativas estratégicas para Balmaceda Arte Joven.....	103
2.3.2.1	Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos.....	104
2.3.2.2	Plan de <i>marketing</i> para incrementar número de beneficiarios	106
2.3.2.3	Mejoras de tecnologías de información ya existentes.....	109
2.3.2.4	Plan de desarrollo profesional del personal.....	111
2.3.2.5	Desarrollo de plataforma para contenido digital.....	113
2.3.2.6	Bolsa de trabajo para artistas jóvenes.....	115
2.4	DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE BAJ	118
2.4.1	Explicación de las iniciativas estratégicas en el CMI	121
CAPÍTULO 3: ALINEANDO LA ORGANIZACIÓN.....		129
3.1	INTRODUCCIÓN.....	130
3.2	DESDOBLAMIENTO ESTRATÉGICO: EXPLICACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS	131
3.2.1	Flujo de actividades	133
3.2.2	Selección de las funciones a analizar de cada unidad.....	135
3.3	DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES .	137
3.4	DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES FUNCIONALES	138
3.5	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS.....	141
3.5.1	Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño	142
3.5.2	Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño .	143
3.5.2.1	Identificación de los desempeños claves a recompensar	143
3.5.2.2	Propuesta de esquema de incentivos.....	144

3.5.3	Justificación del esquema de incentivos.....	149
	CONCLUSIONES	151
	Recomendaciones	153
	BIBLIOGRAFÍAS Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	155

Índice de Tablas

Tabla 1: Ingresos por años.....	14
Tabla 2: Beneficiarios anuales por sedes	17
Tabla 3: Egresos por años	19
Tabla 4: Oportunidades y Amenazas	50
Tabla 5: Fortalezas y Debilidades	58
Tabla 6: Oportunidades y Amenazas para análisis.....	59
Tabla 7: Fortalezas y Debilidades para análisis.....	60
Tabla 8: Matriz FODA cuantitativo Balmaceda Arte Joven.	62
Tabla 9: Asignación de variables para curva de valor actual	70
Tabla 10: Matriz ERIC Balmaceda Arte Joven.....	72
Tabla 11: Asignación de variables para curva de valor esperada	73
Tabla 12: Interdependencias de atributos y propuesta de valor.....	88
Tabla 13: Oportunidad de mejora lienzo Canvas.....	91
Tabla 14: Relaciones causa-efecto entre objetivos de las perspectivas del Mapa Estratégico propuesto para BAJ	100
Tabla 15: Cruce entre objetivos e iniciativas estratégicas.....	103
Tabla 16: Impacto de iniciativa "Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos"	105
Tabla 17: Costo de la iniciativa "Creación departamento de gestión y desarrollo de proyectos"	106
Tabla 18: Impacto de la iniciativa "Plan de marketing para incrementar número de beneficios".....	107
Tabla 19: Costo de la Iniciativa "Plan de marketing para incrementar número de beneficiarios"	108
Tabla 20: Impacto de la iniciativa "Desarrollo de nuevas tecnologías de información" en los objetivos estratégicos.	110
Tabla 21: Costo Iniciativa "Mejoras de tecnologías de información ya existentes".....	111
Tabla 22: Impacto de la iniciativa "Plan de desarrollo profesional del personal" en los objetivos estratégicos.....	112
Tabla 23: Costo de la iniciativa "Plan de desarrollo profesional del personal"	113
Tabla 24: Impacto de la iniciativa "Desarrollo de plataforma para contenido digital" en los objetivos estratégicos	114
Tabla 25: Costo de la iniciativa "Desarrollo de plataforma para contenido digital"	115
Tabla 26: Impacto de la iniciativa "Bolsa de trabajo para artistas jóvenes" en los objetivos estratégicos.....	116

Tabla 27: Costo de la iniciativa "Bolsa de trabajo para artistas jóvenes"	117
Tabla 28: Resumen costos iniciativas estratégicas	117
Tabla 29: Cuadro de Mando Integral propuesto para Balmaceda Arte Joven	119
Tabla 30: Impacto de la iniciativa "Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos" en indicadores	122
Tabla 31: Impacto de la iniciativa "Plan de marketing para incrementar número de beneficiarios" en indicadores	123
Tabla 32: Impacto de la iniciativa "Mejoras de tecnologías de información ya existentes" en indicadores	125
Tabla 33: Impacto de la iniciativa "Plan de desarrollo profesional del personal" en indicadores	126
Tabla 34: Impacto iniciativa "Desarrollo de plataforma para contenido digital" en indicadores	127
Tabla 35: Impacto iniciativa "Bolsa de trabajo para artistas jóvenes" en indicadores..	128
Tabla 36: Funciones Direcciones de BAJ	132
Tabla 37: Objetivos y desempeños necesarios para Direcciones de Administración y Finanzas y Programación y Contenidos para impactar en los objetivos estratégicos de Balmaceda Arte Joven	137
Tabla 38: Tablero de Control para Dirección de Administración y Finanzas	139
Tabla 39: Tablero de Control para Dirección de Programación y Contenidos	140
Tabla 40: Desempeños claves Director/a de Administración y Finanzas	144
Tabla 41: Desempeños claves para Director/a de Programación y Contenidos	144
Tabla 42: Detalle de esquema de incentivos propuestos	145
Tabla 43: Esquema de incentivos propuesto para Director/a de Administración y Finanzas	146
Tabla 44: Esquema de incentivos propuesto para Director/a de Programación y Contenidos	147
Tabla 45: Ejemplo esquema de incentivos con cumplimiento	148
Tabla 46: Ejemplo esquema incentivo con cumplimiento parcial	149

Índice de Figuras

Figura 1: Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones.....	6
Figura 2: Organigrama Balmaceda Arte Joven.....	13
Figura 3: Ingresos año 2021.....	15
Figura 4: Egresos año 2021	20
Figura 5: Encuesta sobre cultura como derecho Constitucional	34
Figura 6: Fondos Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio	36
Figura 7: Expectativas reales del PIB en Chile, antes y después de la pandemia	37
Figura 8: Cadena de valor Balmaceda Arte Joven.....	55
Figura 9: Resumen de estrategias FODA BAJ	66
Figura 10: Curva de valor	71
Figura 11: Curva de valor esperada	73
Figura 12: Modelo de negocios actual de BAJ.....	84
Figura 13: Modelo de negocios de Balmaceda Arte Joven mejorado.	92
Figura 14: Mapa estratégico Balmaceda Arte Joven	96
Figura 15: Organigrama Balmaceda Arte Joven.....	132
Figura 16: Flujo de actividades para atributo Accesibilidad Cultural	134

I INTRODUCCIÓN

Balmaceda Arte Joven (BAJ) es una corporación cultural sin fines de lucro que promueve la libertad creativa, el pensamiento crítico, la auto reflexión y el sentido de comunidad a través de una educación artística innovadora y de calidad para las y los jóvenes del país.

Con 30 años de trabajo ininterrumpido, BAJ se ha consolidado como uno de los principales espacios nacionales de integración social para jóvenes, desde donde emergen nuevos creadores y se forman nuevos públicos a través del vínculo generado por las artes.

BAJ es distinguida por sus estudiantes y artistas formadores como una entidad que incentiva la reflexión y el aprendizaje mediante un modelo pedagógico emancipador. Fomenta la transformación personal y social a través del arte y promueve la creatividad y el trabajo colaborativo.

Balmaceda Arte Joven, es una unidad de negocios encargada de ofrecer servicios culturales y artísticos a jóvenes y ciudadanía en general en Chile, en donde su población objetivo es la de escasos recursos, vulnerables y de estratos socioeconómicos bajos de la población. La labor social de esta organización se basa en apoyar a los jóvenes vulnerables del país, en donde Balmaceda Arte Joven aporta a través de las artes, herramientas para disminuir la brecha social y los riesgos que estos podrían tener en la sociedad.

Sin desmedro de lo anterior, a pesar de sus 30 años de historia en la gestión cultural y con presencia a nivel nacional, no está exento de competencia, ni obstáculos en el desarrollo de sus funciones. Es en este tipo de industrias creativas, donde las empresas crean valor sostenible potenciando sus activos intangibles: capital humano, sistemas de información, relaciones y alianzas con proveedores y clientes y capacidad de innovación, es por esto que es fundamental que se cumplan sus declaraciones estratégicas. Por lo que con esta propuesta de un diseño de sistema de control de gestión se busca maximizar su propuesta de valor a la ciudadanía y su público objetivo.

Dado lo anterior, Balmaceda Arte Joven necesita asumir un rol protagónico dentro de su industria, es por ello, que se persigue que el diseño de sistema de control de gestión

propuesto apoye tanto a nivel de desarrollo de la estrategia, de la planificación y del alineamiento entre las distintas sedes regionales y nacionales.

I.1 Objetivos del proyecto

El objetivo general del presente proyecto es proponer un diseño de un sistema de control de gestión estratégico para Balmaceda Arte Joven, que permita integrar la ejecución operativa con la estrategia del negocio, asegurando mayor alineamiento entre las sedes regionales y direcciones funcionales y generando una mayor confiabilidad en la medición del desempeño.

Para clarificar el objetivo general, éste ha sido desglosado en los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis crítico de la misión, la visión y los valores con los cuales cuenta la empresa, proponiendo correcciones y ajustes en sus declaraciones estratégicas, para así garantizar que exista una declaración explícita y compartida que permita un alineamiento con los objetivos estratégicos.
- Desarrollar un análisis del entorno en el que se desenvuelve Balmaceda Arte Joven, tanto externo como interno. Para el análisis externo se utilizan las herramientas PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. Por otro lado, para el análisis interno, se realiza el análisis de recursos y capacidades y la cadena de valor de Porter. Lo anterior permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes, ayudando así a poder determinar el posicionamiento de mercado que tiene la organización y de esta forma poder establecer las estrategias específicas.
- Generar una propuesta de valor para los clientes, identificando los principales atributos y diferencias sobre la competencia, revelando el impacto social que posee el arte y la cultura dentro de los beneficios para la ciudadanía.
- Definir el modelo de negocios para determinar el modo de cumplir los objetivos estratégicos de forma rentable económica y socialmente y sobre todo sostenible en el tiempo. El modelo de negocios es un anteproyecto a la estrategia que se aplica a la organización.
- Generar un mapa estratégico para visualizar de manera clara la estrategia de la organización, proporcionando una arquitectura para integrar las estrategias y las

operaciones en toda la organización, además, se identifican los temas estratégicos a desarrollar.

- Crear un sistema de medición del desempeño a través de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), para monitorear una adecuada ejecución de la estrategia e implementar las iniciativas estratégicas para lograr los objetivos que se señalen.
- Desplegar la estrategia a dos unidades funcionales, las cuales impactan directamente en los resultados de la organización. Definiendo las funciones claves de estas y diseñando un sistema de medición de los objetivos estratégicos.
- Evaluar el desempeño de las unidades claves, a través de un esquema de incentivos, el cual debe responder a las exigencias que desea medir la organización para lograr la estrategia.
- Por último, concluir y entregar recomendaciones para la implementación de esta propuesta de sistema de control de gestión.

I.2 Justificación del proyecto

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual una empresa define su estrategia competitiva, planifica su desarrollo y formula las iniciativas que le permiten a la empresa ejecutarlas. Si bien definir una estrategia no es un proceso simple, puesto que es necesario analizar y evaluar, con visión de futuro, un importante número de variables y en condiciones de incertidumbre, el mayor desafío para una organización parece ser su implementación, proceso en el cual la mayoría de las compañías fracasa.

El éxito en el cumplimiento de la planificación estratégica no solo implica planificar el desempeño y definir indicadores, metas e iniciativas estratégicas, esa es sólo la etapa inicial. El factor clave es el desempeño concreto que los colaboradores llevan a cabo a partir de la planificación realizada. Es el desempeño real quien comunica si la implementación es exitosa o no lo es, vale decir, si la mayoría de las veces la empresa cumple con la propuesta de valor.

En el contexto de lo señalado, Balmaceda Arte Joven tiene dos problemas que justifican el desarrollo de un diseño de sistema de control de gestión:

Primero, es relevante que la organización cuente con un sistema formal de planificación de la estrategia, BAJ no cuenta con ese sistema actualmente por lo que se debe empezar a construir un sistema formal de planificación estratégica y el modelo de control de la implementación de la estrategia se remite principalmente al control del presupuesto con foco en los indicadores de tipo financieros y de corto plazo.

Segundo, se busca establecer un esquema de incentivos que permita la alineación de las sedes regionales y direcciones nacionales en forma horizontal, pues se ha vuelto cada vez más difícil de manejar al no contar con un sistema formal de control de gestión, por lo que este proyecto ayudaría a alinear a los colaboradores y los trabajadores de Balmaceda Arte Joven.

Dado lo anterior, se hace imperativo tener una herramienta que permita asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica a través la gestión del desempeño de las distintas áreas que componen la organización.

En términos más específicos, Balmaceda Arte Joven presenta los siguientes problemas que deben ser abordados en el diseño de propuesta de sistema de control de gestión:

- Alineamiento vertical. No existe un proceso formal de desarrollo de la estrategia. Las declaraciones de la visión y misión, no son utilizadas como pautas para formular y ejecutar la estrategia (Kaplan y Norton, 2008), como tampoco existen valores o creencias declarados explícitamente. No hay un procedimiento formal de análisis del microentorno y macroentorno o un análisis interno que permita ir adaptando o ajustando las estrategias, según se vaya anticipando o cambiando el entorno competitivo. Las diferentes direcciones nacionales son rígidas y no permiten una modificación según va variando el entorno que está inserta la corporación, burocratizando estos procesos si son ejecutados.
- Alineamiento horizontal entre direcciones. Existe desarticulación entre las Direcciones Ejecutiva, Programación y Contenidos, Comunicaciones y Administración y Finanzas, debido a los intereses diferentes de los desempeños exigidos de cumplimiento de actividades, presupuestos, costos fijos, etc.
- Sistema de control de gestión. Formalmente no existe un esquema de incentivos como elemento de alineamiento, está inserto de manera verbal en BAJ, el mayor

peso de la meta son indicadores de tipo no pecuniarios donde los directores y mandos medios, tienen poca influencia. La no existencia del sistema de incentivos ha provocado un sentimiento de injusticia entre los miembros de la organización no consiguiendo los resultados deseados.

Dado lo anterior, se pretende en este estudio proponer un sistema de control de gestión que apoye el desarrollo y la planificación estratégica, como así también lograr el alineamiento de los desempeños de los responsables de las unidades funcionales con los establecidos por la alta dirección con el fin de alcanzar sus objetivos.

I.3 Metodología

Para diseñar la propuesta de un sistema de control de gestión se propone utilizar la metodología basada en una adaptación del sistema de ciclo cerrado de Kaplan y Norton (2008). En este documento, y como lo indica la Figura 1, se abordan las siguientes fases del modelo: 1) desarrollo de la estrategia, 2) planificación de la estrategia y 3) alineamiento de la organización. Estas tres etapas están destacadas en rojo para su fácil visualización.

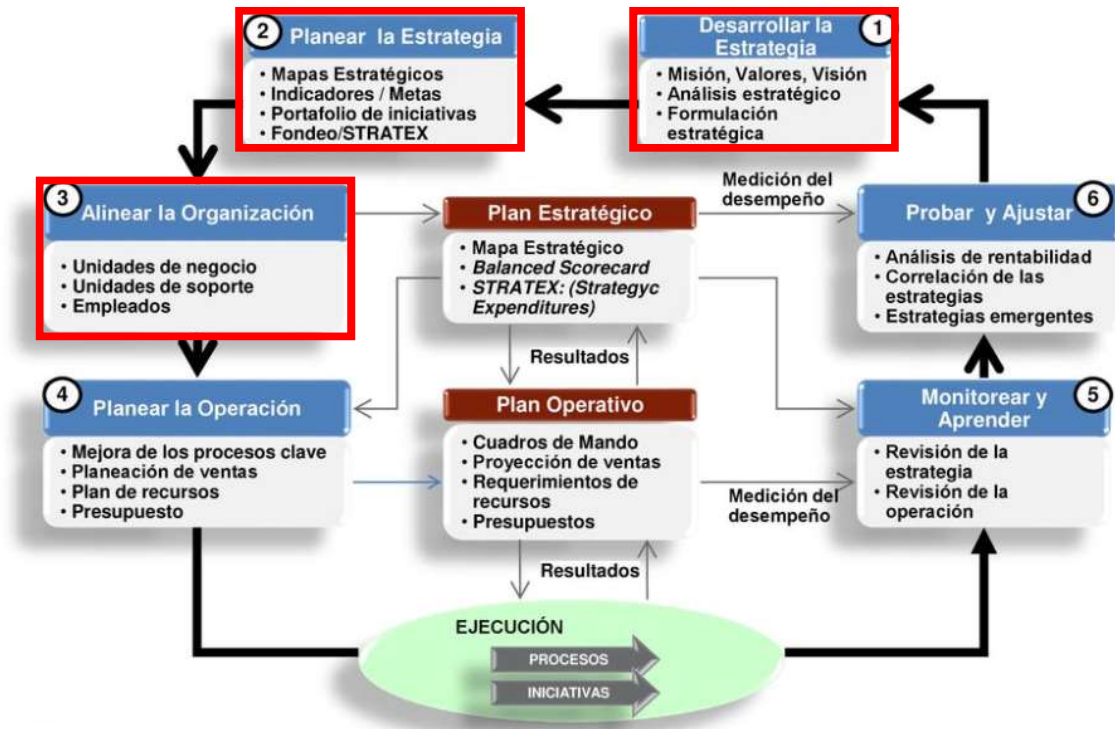
Si bien, esta metodología se usa como marco general para la construcción de la propuesta, existen otras herramientas específicas analizadas en cada capítulo del presente informe

En la primera etapa, desarrollo de la estrategia, se espera clarificar la misión, la visión y los valores o creencias, para lo cual se usa además la metodología de Thompson et al (2013), realizar el análisis estratégico del entorno externo usando la herramienta PESTEL de Robert y Govindarajan (2008) y entorno interno con las 5 fuerzas de Porter (1982) y un análisis FODA cuantitativo Cancino (2012). Entre otros temas, se responde a la pregunta ¿cómo se puede competir mejor? Para esto es necesario formular la estrategia, identificando a los clientes, propuesta de valor, procesos claves, capacidades de capital humano y los facilitadores tecnológicos. Porter (1982). El desarrollo del modelo de negocios se basa en la metodología de Osterwalder y Pigneur (2011), y la construcción de una curva de valor, basándose en el modelo de Chan Kim y Maugorne (2005).

En la segunda etapa, planificación de la estrategia, se pretende desarrollar los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. La planificación se realiza

utilizando herramientas como el mapa estratégico de Bryson (2004) y el cuadro de mando integral (CMI).

Figura 1: Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: Kaplan y Norton (2008).

En la tercera etapa, alineación de la organización con la estrategia, se busca alinear las unidades funcionales y a los empleados. Una vez enunciado el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, se debe alinear a la organización realizando un desdoblamiento de dos unidades organizacionales más relevantes para el éxito de Balmaceda Arte Joven, como lo menciona Martínez y Milla (2012). Además, en esta etapa, se diseña el sistema de incentivos de los líderes de ambas unidades mencionadas, buscando con esto generar las conductas y comportamientos deseados y alineados con los objetivos estratégicos.

Cabe mencionar que los procesos siguientes, las etapas 4, 5 y 6, no son abordados en el presente informe.

I.4 Alcances y Limitaciones

El alcance de este proyecto es la propuesta de diseño de un sistema de control de gestión para Balmaceda Arte Joven. No contempla la implementación del sistema.

En este estudio, se realiza un análisis de toda la organización, incluidas sus sedes regionales, por lo tanto, para todas sus áreas de negocios y sucursales.

La información utilizada para generar la presente propuesta, contempla análisis de información desde el año 2017 al 2022.

Como limitación del informe, se puede mencionar una serie de conversaciones propias de la organización de carácter privado, además diversas conversaciones y entrevistas con directivos y personal de Balmaceda Arte Joven, que no se encuentran insertas en el presente informe.

Por otro lado, la información pública que se menciona en los diversos análisis y fuentes de información, pueden ser consultadas revisando la bibliografía y otras fuentes de información correspondiente.

Cabe destacar que este proyecto no incluye la apertura de nuevas sedes regionales ni tampoco el cierre de otras.

I.5 Organización del documento

Dentro del presente informe, en el capítulo 1: Desarrollando la Estrategia, se aborda el contexto de Balmaceda Arte Joven, con la descripción de la organización, de la unidad estratégica de negocio y cómo está conformado el contexto en que se desenvuelven las economías creativas.

Posteriormente en el apartado 1.4 se desarrollan los análisis de la misión, visión y creencias (valores) de Balmaceda Arte Joven, proponiendo cambios de declaraciones estratégicas en las dos primeras y se proponen valores para esta última.

El análisis estratégico de Balmaceda Arte Joven está contenido en el apartado 1.5 del presente informe, en donde se analiza el entorno de la organización (externo) y también de manera interna. Con lo anterior, se construye la matriz FODA y se realiza su respectivo análisis, entregando un posicionamiento estratégico y recomendaciones para su instauración.

En el apartado 1.6, dedicado a la formulación de la estrategia, se realiza la curva de valor de BAJ y se formulan recomendaciones a seguir en base a Matriz ERIC. Con la selección de los atributos clave y la propuesta de valor a la ciudadanía, posteriormente, se realiza la descripción de la estrategia de la empresa.

El capítulo 2: Planificando la Estrategia, alberga lo relativo a modelo de negocios, da a conocer cómo BAJ crea y captura valor, o sea, genera ingresos e incurre en gastos, este modelo consiste en elementos interrelacionados que juntos, crean, desarrollan y capturan valor para el cliente o beneficiario. Además de presentar el modelo de negocios y describirlo, se presenta un análisis de rentabilidad y captura de valor, en donde se evidencian posibles y potenciales mejoras al mismo.

La visualización de la estrategia está contenida en el apartado 2.3, donde se definen los objetivos estratégicos a través del mapa estratégico, herramienta que permite visualizar de manera clara la estrategia de BAJ y su futura implementación. Este mapa consta de cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, en donde, además, se identifican los temas o ejes estratégicos de la organización, que son “Sostenibilidad Financiera” y “Formación y Desarrollo”.

Por su parte, el apartado 2.4 contempla el diseño del sistema de medición del desempeño para Balmaceda Arte Joven, donde a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) se espera controlar integralmente la ejecución de la estrategia, a través de indicadores y metas con niveles de éxito y fracaso. Lo anterior, para alcanzar el desempeño deseado por los directivos de la organización y proponer iniciativas estratégicas a seguir.

Dentro del capítulo 3: Alienando la Organización, se encuentra el despliegue de la estrategia a dos unidades funcionales, en este caso son las Direcciones de Administración y Finanzas, y de Programación y Contenidos, que tienen una relación estrecha con el cumplimiento de la estrategia. En ella se ejemplifica que alineando a la organización es posible lograr los desafíos propuestos en los puntos anteriores.

Una herramienta que se utiliza para alinear a los colaboradores es el esquema de incentivos, que se alberga en el apartado 3.5, en donde se desarrolla una propuesta de incentivos, que, en su conjunto, asegura el éxito de la estrategia de la organización.

Además, entrega un reconocimiento pecuniario y no pecuniario a los colaboradores que logran las metas propuestas.

En el apartado de conclusiones y recomendaciones, se enlistan una serie de guías para la implementación de este sistema de control de gestión, en donde el lector puede evidenciar que los problemas de la justificación del proyecto del punto I.2 se encuentran cubiertos y con soluciones concretas.

CAPÍTULO 1. DESARROLLANDO LA ESTRATEGIA

1.1 INTRODUCCIÓN

El objeto del presente capítulo es dar a conocer la organización y la unidad de negocios que se plantea para la construcción de un sistema de control de gestión de Balmaceda Arte Joven (BAJ). En este capítulo se describe la organización, la unidad estratégica de negocios, la caracterización del negocio y la composición del contexto. Posteriormente se analizan las declaraciones estratégicas como lo son misión, visión y valores. Luego, conoceremos el análisis estratégico de Balmaceda Arte joven, donde se analizan los entornos externos a través de análisis del macroentorno y microentorno, y el análisis interno a través recursos y capacidades y cadena de valor. Todas herramientas que nutren al análisis FODA de este capítulo y que afectan a la organización. Con esto, se puede conocer el posicionamiento estratégico de BAJ.

Con lo anterior, se entrega el sustento para realizar la formulación estratégica de la compañía, el análisis de la curva de valor, selección de atributos clave y la declaración de propuesta de valor, para dar paso a la descripción de la estrategia de Balmaceda Arte Joven.

1.2 DESCRIPCIÓN DE BALMACEDA ARTE JOVEN (BAJ)

Balmaceda Arte Joven (BAJ) es una Corporación Cultural de Derecho Privado, sin fines de lucro, que nace en septiembre de 1992, con el objetivo de entregar un espacio de creación artística, ofreciendo oportunidades reales a jóvenes de recursos limitados para desarrollar sus talentos en las diferentes disciplinas como la música, teatro, danza, artes visuales, literatura y Audiovisual, según Campos y Peters (2012)

La Corporación Cultural Balmaceda Arte Joven ha implementado exitosamente un modelo de docencia artística, con presencia en las regiones de Antofagasta, Valparaíso, Metropolitana, Biobío y Los Lagos. Con treinta años de vida, Balmaceda Arte Joven se ha consolidado como uno de los principales espacios nacionales de integración social para jóvenes, desde donde emergen nuevos creadores y se forman nuevos públicos, atendiendo jóvenes desde los 15 hasta los 29 años de edad.

Balmaceda Arte Joven ofrece, en cada una de sus sedes, talleres de exploración artística y actividades de extensión abiertas al público de manera gratuita en las diferentes disciplinas artísticas. Esta labor busca despertar la vocación artística de los jóvenes, pero también enriquecer su desarrollo personal y social. Además, tiene un fuerte

compromiso con el fortalecimiento de la educación artística en escuelas y liceos públicos del país.

Como se menciona anteriormente, Balmaceda Arte Joven es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, encabezada por un directorio, el cual es presidido por un representante del Ministerio de las Culturas y las Artes y el Patrimonio y un representante de la Municipalidad de Santiago, además de 5 consejeros elegidos por sus aportes o atributos a la cultura y las artes del país, dicha elección de consejeros se vota en asamblea y se aprueba o rechaza la designación de nuevos miembros, todos destacados personajes del ámbito cultural del país.

Actualmente, Balmaceda Arte Joven cuenta con una Directora Ejecutiva, quien coordina y dirige el trabajo de más de 80 personas, prioritariamente provenientes del mundo de las artes, los que diseñan, planifican y ejecutan acciones de docencia, extensión y servicios culturales especialmente pensados en función de los intereses de los jóvenes chilenos. Como lo muestra la Figura 2, el organigrama de BAJ está liderado por un Directorio quien supervisa la labor de la Dirección Ejecutiva, mientras que esta a su vez entrega lineamientos a las direcciones regionales y nacionales, esta formación da origen a la Dirección Ejecutiva Ampliada, que está conformada por la Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Comunicaciones, Dirección de Programación y Contenidos y los directores de las Sedes Regionales de Antofagasta, Valparaíso, Metropolitana, Bío Bío y Los Lagos. Cabe destacar que la cantidad de trabajadores dependientes de cada dirección están albergados en los paréntesis en el organigrama.

Las principales funciones, a grandes rasgos, de cada dirección son:

Dirección Ejecutiva: coordina y dirige el trabajo de los colaboradores, prioritariamente provenientes del mundo de las artes, los que diseñan, planifican y ejecutan acciones de docencia, extensión y servicios culturales especialmente pensados en función de los intereses de los jóvenes chilenos.

Asesor Legal: servicios prestados por un staff de abogados que asesoran a las direcciones en diversas materias, ya sean laborales, civiles, derechos de autor, análisis de convenios y contratos, etc.

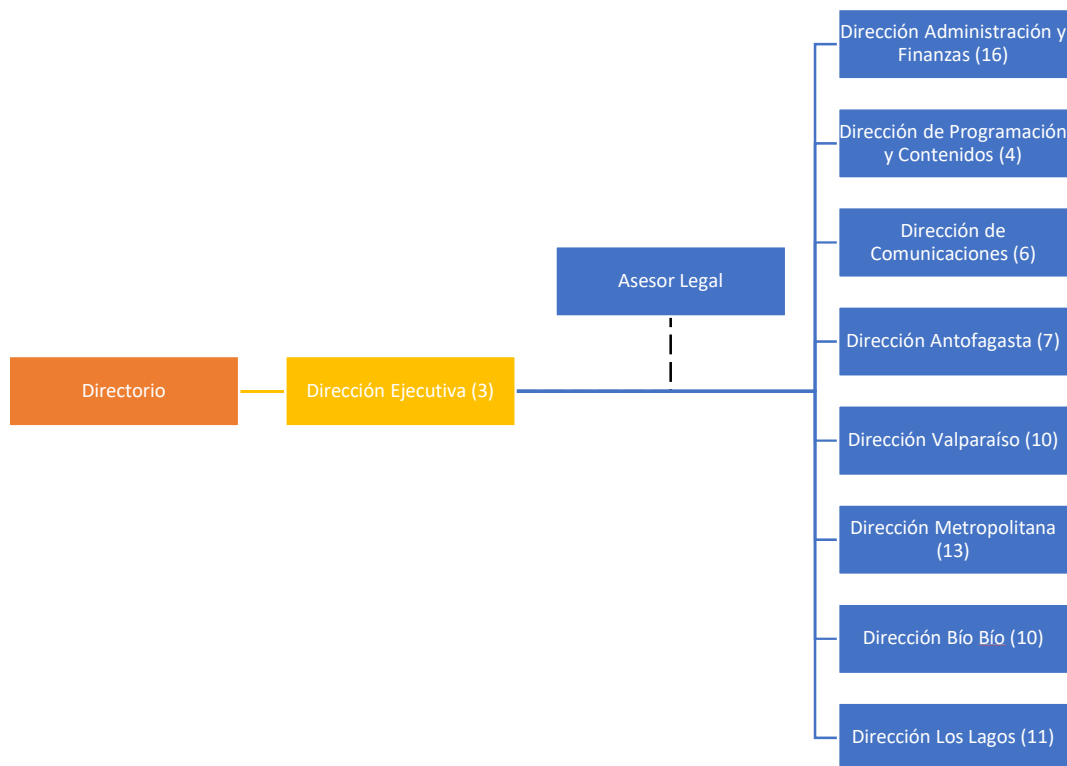
Dirección de Administración y Finanzas: Encargada de velar por la generación de control estructural, eficiente, efectivo y transparente en la administración de los recursos

financieros. Procura el bienestar laboral y social de los trabajadores y el cumplimiento de los procedimientos, políticas y normativas vigentes internas y externas, como también el cumplimiento legal que rige a la corporación en temáticas de recursos humanos y financieros.

Dirección de Programación y Contenido: Genera proyectos transversales que fomentan la producción, la exhibición y la circulación de realizaciones de jóvenes artistas a nivel nacional, generando una propuesta programática que enriquezca la oferta de actividades y la participación de jóvenes de todas las sedes regionales.

Dirección de Comunicaciones: Área encargada de generar contenidos y difundir el quehacer de Balmaceda Arte Joven, proyectando una imagen externa e interna acorde con la misión de la entidad.

Figura 2: Organigrama Balmaceda Arte Joven



Fuente: Adaptado del sitio web www.baj.cl, (2021).

Direcciones Regionales de Antofagasta, Valparaíso, Metropolitana, Bío Bío y Los Lagos: encargadas de diseñar, ejecutar y evaluar los diferentes programas y proyectos de formación artística en los territorios, con especial énfasis en la descentralización

nacional y regional, en sus tres niveles de acción formativa: 1) introductorio, que busca despertar interés y motivación por la formación artística; 2) de creación, donde mediante metodologías activas y colaborativas en formato taller y escuelas, busca el aprendizaje de lenguajes artísticos por parte de las y los jóvenes, el desarrollo de habilidades y la creación colectiva; y 3) las acciones de proyección para artistas emergentes.

Respecto a los ingresos que obtiene Balmaceda Arte Joven, su principal aporte proviene del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MinCAP), a través de Ley de Presupuesto de la Nación, debiendo rendir financiera y programáticamente a este organismo de acuerdo a la Resolución N°30 de la Contraloría General de la República.

Tal como se puede inferir en la Tabla 1, casi un setenta por ciento de los ingresos proviene de la ley de presupuestos, lo restante se obtiene de donaciones culturales, subvenciones, fondos concursables y aportes de privados. Es dable señalar, que la corporación ha obtenido ingresos promedios los últimos 4 años de \$1,6 MM.

Tabla 1: Ingresos por años

Fuente / Años	2017	2018	2019	2020
Convenio MinCAP	\$ 996.925.000	\$ 1.022.845.000	\$ 1.053.531.000	\$ 1.080.923.000
Proyectos concursables	\$ 579.501.785	\$ 359.001.395	\$ 226.444.642	\$ 58.312.980
Convenios privados	\$ 308.840.613	\$ 154.922.245	\$ 176.433.256	\$ 158.116.536
Otros ingresos	\$ 88.924.945	\$ 66.187.148	\$ 66.006.827	\$ 17.229.912
Total	\$ 1.974.192.343	\$ 1.602.955.788	\$ 1.522.415.725	\$ 1.314.582.428

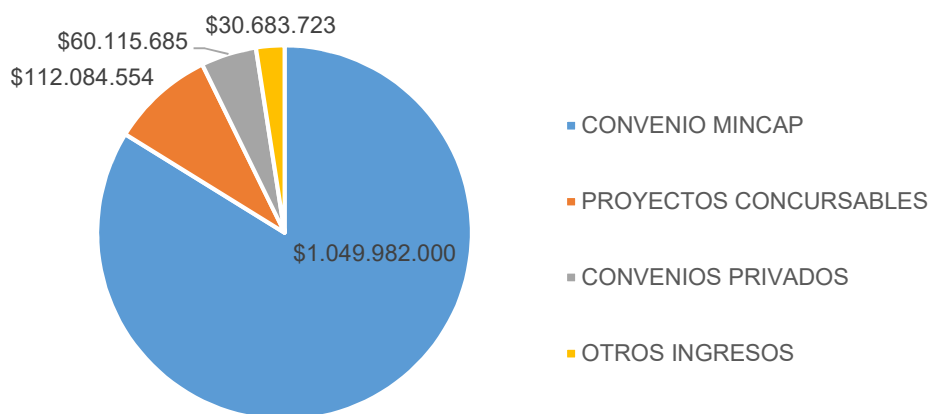
Fuente: Elaboración propia.

Una de las decisiones de la dirección de la organización, en el año 2018, fue despedir al equipo humano que se dedicaba exclusivamente a postular y ejecutar proyectos que requerían concurso público, lo que hizo a este ítem bajar considerablemente respecto a años anteriores. La notable falta de personal idóneo en esa área dio pie a una considerable baja de ingresos en la fuente de proyectos concursables, pasando de \$579 MM a sólo \$58 MM al año, afectando el nivel de flujo de dinero y capacidad financiera de la organización. Del mismo modo, los convenios privados se redujeron a la mitad, pues importantes fundaciones de empresas mineras bajaron los aportes monetarios de apoyo a proyectos de educación escolar, como lo son Fundación Luksic y Fundación Minera Escondida, acotando también el público y reduciendo las actividades en los establecimientos educacionales.

La fuente otros ingresos no ha sido la excepción en términos de bajas, ya que producto de la pandemia y cuarentenas en las ciudades donde se encuentran las sucursales de la corporación, estas se van visto imposibilitadas de arrendar sus espacios y salas de ensayos a diversos artistas y colectivos artísticos, reduciendo a un quinto los ingresos financieros por ese concepto.

Para complementar la información, la Figura 3 muestra la composición de ingresos que ha tenido BAJ el año 2021, en donde se destaca el repunte, respecto al año 2020, de los proyectos concursables y otros ingresos (arriendos de espacios y servicios varios), en el lado opuesto, se evidencia una baja en los convenios privados, principalmente se debe al término de un convenio, luego de diez años, con Fundación Minera Escondida.

Figura 3: Ingresos año 2021



Fuente: Elaboración propia.

En otro ámbito, Balmaceda Arte Joven, para desarrollar su labor de formación a través del arte, requiere contar con prestadores de servicios claves, entre estos se puede mencionar a los docentes (profesores y artistas) ya que estos desarrollan una de las actividades más emblemáticas de la corporación, la formación artística. Además, ellos son el nexo entre BAJ y los alumnos participantes de las actividades.

La corporación, posee presencia en las principales capitales regionales del país, estas están ubicadas en las ciudades de: Antofagasta, Valparaíso, Santiago, Concepción y Puerto Montt, ofreciendo en cada una de sus sedes, talleres de exploración artística y actividades de extensión (abiertas al público) gratuitas en las diferentes disciplinas

artísticas. Esta labor busca despertar la vocación artística de los jóvenes, pero también enriquecer su desarrollo personal y social.

Los servicios que la organización entrega son:

- Talleres exploratorios.
- Talleres de formación y creación artística.
- Talleres de proyección.
- Seminarios y encuentros de educación artística y creación.
- Concursos nacionales de: ilustraciones, arte contemporáneo, música y teatro.
- Galerías de arte y mediaciones a estudiantes.
- Festivales de música, teatro, ilustraciones y narrativa gráfica.
- Arriendo de salas de ensayo (artes escénicas).
- Postproducción de grabaciones (estudio de música y audiovisual).
- Programas o servicios adaptados a requerimientos especiales.

Esta oferta de servicios y productos está orientada a diferentes organismos financistas, como lo son:

- Ministerios del Gobierno de Chile, principalmente el de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.
- Gobiernos Regionales, con su fondo destinado a actividades culturales.
- Municipalidades, talleres y servicios a la comunidad. Programación para sus espacios culturales.
- Empresas privadas, a través de ventas de servicios o donaciones culturales.
- Artistas y usuarios en general.
- Ciudadanía. (foco principal y no como oferta de servicios)

La mayor parte de sus servicios son orientados al Ministerio de Cultura, uno de los canales de obtención de recursos es a través de la postulación de FONDART (Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes), fondos concursables varios o implementaciones de programas de gobierno. En menor porcentaje, servicios orientados a privados, a través de compra de paquetes de servicios o donaciones a proyectos culturales. Por último, se encuentran los servicios de arriendos a artistas o ciudadanía, en donde se recauda no más del 10% de los recursos totales.

Para los recursos provenientes del estado, se deben rendir la totalidad de los montos transferidos, por lo que rige la Resolución N° 30 de la Contraloría General de la República y sus modificaciones posteriores, además de las exigencias particulares que cada convenio contiene, tanto para informes financieros como programáticos, los cuales

incluyen las actividades realizadas, beneficiarios alcanzados y los gastos debidamente respaldados que se incurrieron en dicho proyecto.

Para los aportes privados por donaciones culturales, estos proyectos primero deben ser validados como admisibles por el Comité Calificador de Donaciones Culturales para calificar a ser sujetos de donación. Luego los privados eligen el proyecto dentro de un listado, les asignan los recursos correspondientes y se emite el certificado de donaciones respectivo. Posteriormente, se ejecutan de acuerdo al proyecto y deben rendirse al Comité Calificador de Donaciones Culturales, en donde certifican que los recursos fueron debidamente utilizados en los proyectos seleccionados.

Para la venta de productos, servicios de trato directo o adjudicación por licitación; no requieren rendición de gastos financieros, solo informes programáticos, estados de avance de los servicios y las facturas correspondientes para la emisión de pagos. Es relevante mencionar que con estos ingresos es común que exista un margen de ganancia para la corporación, con el fin de reinvertir posteriormente en las actividades de BAJ.

Luego de detallar y conocer la estructura de ingresos de la corporación, es importante mencionar que todos sus servicios son gratuitos para la ciudadanía. La Tabla 2 indica la cobertura en el territorio nacional que la corporación informa en sus memorias anuales de los respectivos años, abarcando un promedio de 64.700 beneficiarios anuales en sus diferentes sedes regionales. Por motivos de la pandemia COVID-19, en el año 2020 se adopta una metodología online, por lo que no hace distinción de cobertura regional y se muestra el total como cobertura nacional.

Tabla 2: Beneficiarios anuales por sedes

Regiones / Años	2017	2018	2019	2020
Antofagasta	10.660	8.621	11.527	66.647
Valparaíso	5.863	10.770	6.300	
Metropolitana	27.716	26.712	28.049	
Bío Bío	6.929	13.117	6.518	
Los Lagos	7.462	14.738	7.342	
Total	58.630	73.958	59.736	66.647

Nota: El 2020, por actividades online, no existe una clasificación por región de los beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia, basado en cifras de memorias BAJ.

1.3 CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO DE BAJ

Para Balmaceda Arte Joven, su apuesta es acercar la cultura y las artes a la ciudadanía. Con el despliegue nacional que posee a través de sus cinco sedes, con cobertura en regiones desde Antofagasta hasta Los Lagos, permite la descentralización cultural y llevar el mundo de las artes a grandes y pequeñas localidades de Chile. A través de bienes y servicios culturales gratuitos y atractivos al público objetivo y con una metodología diseñada para que sus participantes se sientan atraídos a las actividades (talleres artísticos, conversatorios, galerías de arte, seminarios, carnavales, etc.).

Los bienes y servicios promocionados son únicos, puesto que la institución insta a la creación joven y al desarrollo de sus talentos, por lo que el semillero de artistas emergentes que cada año entrega a la comunidad es un privilegio que no poseen otras instituciones del mundo del arte, que prefieren trabajar con artistas profesionales o consagrados.

Si bien su función hace 30 años era entregar ofertas artísticas a jóvenes de escasos recursos, esto ha ido mutando con el paso del tiempo, pues cada día son más los jóvenes que prefieren sus espacios como experiencia para acercarse al arte. De igual forma se privilegia que, a las actividades planificadas con grupos escolares, estos provengan de establecimientos públicos o subvencionados, esto por la escasa oportunidad que estos tienen para participar del arte, por el costo monetario que eso conlleva.

La alta reputación institucional, posiciona a la entidad como un fuerte aliado y referente en materias artísticas y culturales, asegurando compromiso, seriedad y capacidad de respuesta corporativa.

BAJ cuenta con un equipo humano especializado en diseño, elaboración y puesta en marcha de metodologías para la enseñanza a través del arte, contando con colaboradores con maestrías en currículo, educación artística, gestión cultural, etc. La institución y sus colaboradores han construido diseños eficaces de programas pilotos en donde se busca estimular a los jóvenes, por ejemplo, a bajar la ausencia y deserción escolar. En los últimos años se han desarrollado programas como “Acciona” e “Iniciativas Artísticas Culturales”, entre otros, en varias regiones del país, ambas iniciativas financiadas por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Para ejemplificar la importancia del equipo humano y colaboradores de la corporación, tal como lo expresa la Tabla 3, esta organización destina gran parte de sus egresos en profesionales idóneos, ya que ellos son un pilar fundamental y un factor crítico de éxito de los programas que se desarrollan con la comunidad.

Tabla 3: Egresos por años

Ítem / Años	2017	2018	2019	2020
Operación	\$ 1.060.180.687	\$ 472.342.678	\$ 702.469.117	\$ 396.277.159
Difusión	\$ 34.462.395	\$ 21.328.562	\$ 9.383.864	\$ 5.884.189
Inversión	\$ 46.026.738	\$ 5.795.099	\$ 18.678.805	\$ 54.046.150
Personal	\$ 823.522.523	\$ 1.168.138.019	\$ 817.683.939	\$ 848.374.930
Total	\$ 1.964.192.343	\$ 1.667.604.358	\$ 1.548.215.725	\$ 1.304.582.428

Nota: el ítem de operación incluye gastos de honorarios por profesores, relatores y egresos propios del funcionamiento de la organización. Difusión incluye los gastos del área de comunicaciones en campañas publicitarias. Inversión incluye equipamiento y mejoras a los edificios. Personal alberga las remuneraciones del equipo humano permanente de BAJ.

Fuente: Elaboración propia, basado en cifras de memorias BAJ.

Al igual que anteriormente se explica la estructura de ingresos de la institución, es dable mencionar la composición de los egresos de esta: el ítem de operación se encuentra conformado principalmente por los gastos de honorarios de prestadores de servicios que involucra cada proyecto ejecutado, es por eso que con el avanzar de los años disminuye, ya que cada vez fueron adjudicados una menor cantidad de proyectos. Además, se pueden encontrar aquí los costos por mantenciones de edificios, materiales necesarios para la realización de actividades, salidas a terreno a diversas localidades y en general los gastos relacionados con actividades culturales como tal.

La difusión de Balmaceda Arte Joven se ha ido tornando cada vez más online, entre los años 2017 y 2018 la organización toma la decisión de dejar de lado la difusión de sus actividades de manera impresa, las impresiones de libros también se detuvieron y fueron sustituidas por publicaciones digitales, debido a esto, se han podido re destinar fondos del área de comunicaciones para la operación misma de las actividades culturales y sus beneficiarios.

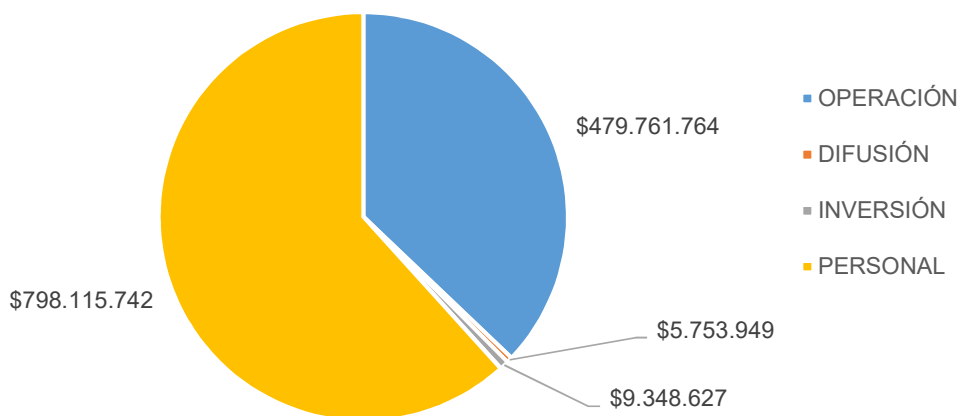
La renovación de equipamiento y la vanguardia de sus tecnologías es imprescindible para la ejecución de las actividades culturales, por esto, se deben renovar los equipos, ya sean de música, amplificación, iluminación, etc. Por lo que cada año se destinan fondos para la renovación de estos dentro del ítem de inversión. Es importante destacar

que la corporación no posee, al momento del análisis, instrumentos de inversiones monetarias vigentes, de manera que sus egresos de inversión son en activos fijos para la operación de sus funciones.

Como se menciona anteriormente, en los ingresos de Balmaceda Arte Joven, por despido del área que se encargaba de licitar proyectos, es que en los egresos se observa un alza en el año 2018 en ítem de personal, debido a pagos de finiquitos y contratación de personal faltante en otras direcciones. Los años venideros se mantienen estables, en donde el año 2020 se ejecuta aproximadamente un 65% del presupuesto total en remuneraciones y personal permanente.

Con el fin de plasmar la situación del 2021, la Figura 4 entrega la distribución de egresos que Balmaceda Arte Joven ha tenido durante el mencionado año, en donde la baja más relevante es en ítem inversión, pues este año se ha dado énfasis en gastos de operación y no al equipamiento tecnológico, como lo fue en 2020. Los gastos de difusión y personal siguen la tendencia de los años anteriores, ya que este presupuesto anual es uno de continuidad respecto al 2020.

Figura 4: Egresos año 2021



Fuente: Elaboración propia.

Para continuar con la estructura de egresos de Balmaceda Arte Joven, es dable señalar que en el ítem operaciones, señalado en la Tabla 3, incluye a los prestadores de servicios, aliados fundamentales en el desarrollo artístico de las actividades, por este motivo, la organización reconoce como *stakeholders* a los profesores, talleristas, cultores

tradicionales y trabajadores del sector cultural como prestadores de servicios esenciales para el cumplimiento de sus objetivos. La organización los destaca e identifica como los principales colaboradores del negocio. También, las labores artísticas y culturales son llevadas a cabo gracias a la especialización de la industria para la obtención de materiales y materias primas idóneas para la realización de las actividades, los *stakeholders* en materias de proveedores para talleres artísticos son: librerías especializadas, maquillajes artísticos y confecciones de vestuario, siendo estos los protagonistas en esa materia.

1.3.1 Composición del Contexto de Balmaceda Arte Joven

La entrega de recursos financieros por parte del MinCAP a BAJ se enmarca en que tienen lineamientos similares entre sí, ya que ambas entidades están enfocadas en promover y contribuir al desarrollo de creación artística y cultural, fomentando la creación, producción, mediación, circulación, distribución y difusión de las artes visuales, fotografía, nuevos medios, danza, circo, teatro, diseño, música, literatura, audiovisual y otras manifestaciones artísticas. Así también promover el respeto y desarrollo de las artes y culturas, facilitar el acceso equitativo al conocimiento y valoración de obras, expresiones y bienes artísticos, fomentando el derecho a las oportunidades de acceso.

La corporación, si bien no tiene competidores perfectos en sus actividades, en su ámbito de acción comparte público con el programa de Centros de Creación (Cecrea)¹ del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (Cecrea atiende niños desde los 7 años hasta adolescentes de 19 años) y con el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, ya que la oferta programática de BAJ está enfocada a jóvenes entre 14 a 29 años. En las áreas artísticas de danza y teatro y el trabajo con compañías de renombre apunta a un público compartido con Centro Cultural Matucana 100 (M100) y Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM). Pero las grandes diferencias entre Balmaceda Arte Joven y sus competidores, es que BAJ entrega oportunidades de acceso gratuito al arte en localidades donde estas instituciones no están presentes, además, es importante destacar, que sus actividades son gratuitas a la ciudadanía. Para acceder a M100 y GAM se debe pagar por los servicios culturales que estas ofrecen, haciendo una diferencia desde ya en el público objetivo.

¹ Cecrea es un sistema de experiencias y procesos creativos de aprendizaje, que permite que niños, niñas y jóvenes, a través de la convergencia entre las artes, ciencias, tecnologías y sustentabilidad; indaguen, experimenten, jueguen, conversen, imaginen y creen, ejerciendo sus derechos.

El entorno en que está inserto esta organización es una red de centros culturales orientados a entregar al público joven una experiencia artística y cercana con el arte emergente nacional. Se espera que, para la nueva Constitución, se integre al arte y cultura como derechos universales y esenciales para los humanos, pudiendo esto potenciar las sedes existentes o desarrollar nuevas sucursales. Una amenaza poco probable es que el estado realice organizaciones similares, hasta ahora el Ministerio de Cultura sólo ha realizado sedes de Cecrea (Centros de Creación) en regiones que esta corporación (BAJ) no tiene presencia.

Como se menciona anteriormente, Balmaceda Arte Joven, al ser financiada principalmente por el Estado, está en constante posibilidad de rebaja de su asignación anual, puesto que, con la pandemia y estallido social ocurrido en octubre 2019, el Estado ha privilegiado otros proyectos para su inyección de recursos. La dirección ejecutiva trabaja en búsqueda permanente de nuevas alianzas y convenios con privados como mineras, fundaciones o empresas que deseen aportar al arte y cultura en Chile, para así poder diversificar los ingresos de la compañía y evitar la fuerte dependencia del estado chileno.

Al ser una corporación con un fin social y enfocada en jóvenes, esto ha despertado interés en la ciudadanía, ya que en las últimas décadas es mayor el consumo de estos bienes y servicios culturales en la comunidad. Para BAJ es importante mantenerse a la vanguardia en programación acorde al público y en avances tecnológicos, innovando en la creación de talleres o desarrollando nuevos métodos de aprendizaje a través del arte.

El 2020 ha sido un deplorable año para las industrias culturales, para BAJ no fue la excepción; bajaron los aportes de privados o se han postergado su ejecución para años posteriores, lo que provoca una baja en los ingresos esperados y una pausa en los gastos de inversión que la compañía tenía programado realizar. En abril 2020, se hizo una transformación de actividades presenciales a formatos online, llegando a una mayor cobertura nacional y permitiendo el acceso a jóvenes de otras regiones y países vecinos a sus actividades.

Las cifras de cobertura para el año 2020 en actividades formativas, fueron cerca de 5.000 beneficiarios que corresponden a 149 comunas del país. Superando con creces las expectativas de la nueva modalidad de ejecución de actividades (digitales).

Como el público objetivo son jóvenes, algunos de ellos sin acceso a internet o conexión inestable, es que se gestiona con la compañía de telefonía móvil WOM la donación de chips con internet ilimitado y se distribuyen a los participantes con problemas de conectividad y de escasos recursos. Esto demuestra que la alianza de organizaciones que apuntan a un público de rango etario similar pueden hacer coalición ante futuras necesidades o problemáticas que los aquejan.

Otros *stakeholders* de la organización analizada, son los que la regulan en sus diferentes etapas de rendición de fondos como lo son la Contraloría General de la República (al ser financiada con recursos públicos, BAJ esta afecta a sus términos de rendiciones de cuentas), Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (a través de su convenio anual regula que las acciones y actividades comprometidas se realicen de acuerdo a lo acordado) entregando financiamiento a nivel nacional, Municipalidades (cobertura comunal de actividades y servicios culturales) y en general organismos del estado que financian los proyectos.

Habiendo presentado la descripción de Balmaceda Arte Joven, su caracterización del negocio y la composición del contexto, es que en el apartado 1.4 se abordan las declaraciones estratégicas como la misión, visión y creencias propias de la organización y sus respectivos análisis.

1.4 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS DE BAJ

Luego de revisar la descripción de Balmaceda Arte Joven, explicar el negocio y contexto donde se encuentra inmersa la unidad estratégica de negocio, en este apartado se realiza un análisis crítico a la misión, la visión y los valores, ya que son el marco sobre el cual se define la propuesta de valor a los clientes o beneficiarios. Se especifican las pautas para formular y ejecutar la estrategia, y corresponden a la afirmación del propósito de la organización (misión), a la guía de acciones (valores) y a los resultados a los que aspira (visión). Todo lo anterior, con el fin de que en los próximos capítulos se logre un alineamiento entre las declaraciones estratégicas y los objetivos de Balmaceda Arte Joven.

1.4.1 Análisis y definición de Misión de BAJ

Según Kaplan y Norton (2008), “la declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o 2 oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o, en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos”.

Thompson et al (2013) afirma: “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para: identificar los productos o servicios de la compañía; especificar las necesidades del comprador que se pretenden satisfacer; identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender; precisar su enfoque para agradar a los clientes y otorgar a la compañía su identidad propia”.

La corporación Balmaceda Arte Joven, actualmente, cuenta con una declaración de misión, se encuentra explicitada en la página web de la organización, la cual es la siguiente:

“Proporcionar a nivel nacional espacios de formación y fomento artístico de calidad para jóvenes y público en general, promoviendo el acceso y la participación democrática, la libertad de creación y el pensamiento crítico.” Balmaceda Arte Joven (2021)

Considerando el planteamiento de Thompson et al (2013), se evalúa si la misión responde, realizando el siguiente análisis crítico:

- ¿Qué hace?

Está débilmente identificado, “proporcionar espacios de formación y fomento artístico”, falta especificar qué áreas artísticas o cómo se llevan a cabo estas acciones, además de sus servicios disponibles.

- ¿Cuáles son sus productos o servicios ofrecidos?

No está especificado, si bien la misión menciona el concepto de fomento artístico, esta no refleja el quehacer de la institución ni sus servicios prestados a los clientes ni la comunidad.

- ¿Quiénes son los consumidores o usuarios?

Al ser un centro cultural principalmente para jóvenes, sus actividades están diseñadas para ellos, si bien esto no está mencionado en ningún punto de su misión, por el nombre de la organización debería entenderse este punto sin mayor explicación. De igual manera, esta no discrimina a público de mayor o menor edad para sus actividades.

Es importante mencionar que sus usuarios no son los mismos que sus clientes, puesto que los usuarios están descritos en párrafo anterior pero sus clientes son los que financian estas acciones.

- ¿Cuál es su cobertura geográfica?

Si bien la mayoría de sus actividades suceden en ciudades donde existen sedes, no es impedimento para que su alcance sea nacional. Sobre todo, en estos momentos, donde los canales digitales son un aliado para su alcance.

Propuesta de nueva misión institucional.

“Proporcionar a nivel nacional espacios de formación y fomento artístico de calidad para jóvenes”

Dada la propuesta de misión, nuevamente se somete al análisis crítico:

- ¿Qué hace?

Se entrega información de los servicios que ofrece, no encasillando, dejando una puerta a nuevos desafíos y evolución de la organización con el público que atiende, que es la ciudadanía joven.

- ¿Cuáles son sus productos o servicios ofrecidos?

Como los servicios de la organización son variados, se opta por mencionar un espacio de formación y fomento, pero no específicamente un producto, ya que estos pueden ir desde simples arriendos de espacios físicos, hasta asesorías o desarrollo de proyectos de compañías artísticas o proyectos gubernamentales.

- ¿Quiénes son los consumidores o usuarios?

La nueva misión entrega explícitamente que los servicios culturales son orientados especialmente para los beneficiarios jóvenes, que son el foco de la organización, sin desmedro de dejar de lado otros públicos como niños o adultos.

- ¿Cuál es su cobertura geográfica?

Se menciona que su cobertura es a nivel nacional, por lo tanto, queda identificada esta característica. Si bien BAJ posee centros culturales en cinco regiones del país, las actividades online son accesibles a todas las regiones de la nación.

Realizado el estudio de la nueva misión y con las modificaciones propuestas, esta declaración estratégica cumple con los requisitos del análisis crítico.

1.4.2 Análisis y definición de Visión de Balmaceda Arte Joven

En relación a la declaración de la visión, Kaplan y Norton (2008), afirman que “define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba”.

Thompson et al (2013), señala que la visión corresponde a “las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro”. La visión debe ser concreta y gráfica (no caer en términos genéricos, pero ser viable de ser alcanzada), distintiva y específica de la organización. Una declaración de visión debe ser motivadora, para el mejor desempeño de las personas al interior, y dar un sentido de dirección común. La declaración de visión otorga una meta y una descripción de cómo la organización se propone crear valor en el futuro, es un esbozo del curso estratégico y la orientación de largo plazo.

La corporación, actualmente, cuenta con una declaración de visión, alojada en su página web, la cual es la siguiente:

“Ser uno de los principales referentes a nivel nacional e internacional en creación joven, a través de la formación y fomento del arte en un espacio de vanguardia, para incrementar el capital cultural en Chile.” Balmaceda Arte Joven (2021)

A continuación, se realiza el análisis crítico de visión institucional según los planteamientos de Thompson et al (2013).

- ¿Es medible?

No, no menciona un periodo ni número de actividades o alcance de público. Debería mencionar, al menos, cantidad de beneficiarios esperados o un porcentaje de cobertura nacional.

- ¿Se direcciona al futuro?

Si, se menciona que se busca ser uno de los principales centros culturales en creación joven, pero no menciona un plazo para medir este propósito.

- ¿Es viable?

Si bien el centro cultural Balmaceda Arte Joven en su visión menciona objetivos, no menciona el cómo se realizan, quizás con número de asistentes, publicaciones en revistas, cobertura nacional, etc.

- ¿Es fácil de recordar?

Si, al ser breve y mencionar objetivos principales; ser referentes en creación joven.

- ¿Es ambigua o incompleta?

Incompleta, ya que no menciona con quien comparar para llegar a ese estatus o quien le otorga esa categoría.

Tomando en cuenta la actual visión de BAJ, y para contestar de mejor manera las preguntas antes expuestas, la siguiente es la propuesta de nueva visión Institucional:

“Al 2025, ser uno de los principales referentes a nivel nacional e internacional en creación artística joven emergente.”

Dada la propuesta de visión, se somete nuevamente al análisis crítico:

- ¿Es medible?

Si, pues menciona metas claras para que la organización tenga un horizonte y una carta de navegación a futuro. La dirección ejecutiva debe velar por llevar a cabo esta visión y desarrollar métricas para se pueda medir en el tiempo.

- ¿Se direcciona al futuro?

La nueva visión se enmarca en acciones concretas a futuro, donde además se desea convertir en un referente en creaciones emergentes de los jóvenes, tanto a nivel nacional como internacional.

- ¿Es viable?

Totalmente, pues se enfoca en actividades que la corporación ya realiza, por lo tanto, es plenamente alcanzable.

- ¿Es fácil de recordar?

Como su corta extensión, lenguaje sencillo y metas claras, se cree que es fácil de recordar para la Dirección y colaboradores de BAJ, pues es dable mencionar que estos son un canal fundamental para que la visión se cumpla.

- ¿Es ambigua o incompleta?

No, ya que menciona sus metas y por ende la organización sabrá qué gestiones realizar para llevarlas a cabo. Además, BAJ realiza diversas actividades y programas artísticos que aportan a la propuesta de visión, por lo que debería ser permisible llegar.

En conclusión, con las modificaciones expresadas, la nueva visión cumple con los requisitos del análisis crítico.

1.4.3 Definición de Creencias de BAJ

Según lo planteado por Thompson et al (2013), los valores de una compañía son “las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión”. Plantean que se relacionan con un trabajo justo, trabajo en equipo, calidad suprema, responsabilidad social, entre otros aspectos.

Cabe señalar que Kaplan y Norton (2008), indican que “los valores, a menudo llamados valores centrales, de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter”.

En relación con lo anterior, si bien la Corporación no declara en sus canales oficiales sus valores, la realización de un estudio de caracterización de los jóvenes asistentes a talleres de BAJ, realizado por Leroy y Mutlet (2021), proponen diversos valores que representan el pensamiento de sus colaboradores, directivos y usuarios en general. Asimismo, se obtienen y construyen de las diversas memorias que la organización publica año a año.

A continuación, se explica cada valor o creencia propuesto:

- **Compromiso de calidad:** Compromiso de todos los funcionarios y colaboradores de la institución a cumplir un alto estándar de calidad en los diversos espacios que pone a disposición, en los bienes y servicios culturales desarrollados y en cumplir las exigencias propias de las diversas disciplinas

artísticas. Este valor incluye aspectos tan domésticos como complejos, los que deben guiar a los trabajadores y colaboradores a ser diligentes y proactivos en cualquier situación que se presente.

- **Trabajo en equipo:** Entender la función de cada uno para contribuir al objetivo común de construir un espacio humano, amable y asegurar el acceso, con el fin de crear un ambiente laboral grato y demostrar solidez del equipo humano en cada una de nuestras intervenciones artísticas. Este valor menciona una realidad que día a día está más de moda, el trabajo en equipo para una organización donde las personas importan es un factor crítico de éxito para los objetivos propuestos.
- **Respeto:** Espacio de contención, de terapia que ayuda a aceptar la diversidad y reconocer las diferencias de las personas. Respetando la creación artística y la libertad de expresión. Valor que en BAJ se vuelve necesario, pues el respeto va más allá que solo la diversidad sexual, también es el respeto a atreverse a crear.
- **Transformación a través del arte:** Después de vivir una experiencia artística en Balmaceda Arte Joven, esta deja huellas, que dan cuenta de un crecimiento y asentamiento en las comunidades que intervienen. En BAJ se cree imperativamente que los jóvenes y comunidades intervenidas son prioridad, por lo que sus colaboradores y trabajadores deben volcar sus esfuerzos a estos beneficiarios, con trato amable, actitud de servicio y ambiente positivo. Esto entrega una “transformación” al servicio social que la institución ofrece.
- **Transparencia:** Como sana convivencia y economía colaborativa, la institución pública periódicamente quienes financian y en qué se invierten los recursos. Es una responsabilidad con la comunidad y con nuestros financistas. Valor sumamente importante, esto enmarca una responsabilidad y compromiso constante con nuestra comunidad, se debe trabajar de manera rigurosa y detallista para cada proceso, acuerdo o plazo.

Una vez realizada la descripción de los valores se realiza el análisis de los valores de la organización.

De acuerdo con los autores Thompson et al (2013), debe existir un vínculo entre la visión y misión con los valores organizacionales. Así mismo, definen los valores organizacionales como las creencias, rasgos y normas de conducta que la administración ha determinado para guiar la visión y misión, estos valores se relacionan con cosas como principios éticos, integridad, servicio al cliente, trato justo, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad y responsabilidad social. Muchas compañías han desarrollado la declaración de valores y esperan que los empleados exhiban estas normas conductuales al realizar el negocio de la organización y así perseguir su visión estratégica.

De acuerdo con lo señalado con los autores se establecen las siguientes preguntas como parámetros para evaluar los valores de Balmaceda Arte Joven:

- ¿Los valores están en concordancia con la misión y visión de la compañía?

Sí, los valores de BAJ están en concordancia con las declaraciones estratégicas, el compromiso de calidad, trabajo en equipo, respeto y transformación a través del arte están estrechamente relacionados con la misión que es proporcionar a nivel nacional espacios de formación y fomento artísticos de calidad para jóvenes puesto que estos valores apoyan a que la organización y colaboradores se identifiquen con un espacio de respeto y a valorar el trabajo artístico de los jóvenes, por otro lado, la transparencia y la transformación a través del arte están estrechamente relacionadas con la visión de ser al año 2025 un referente en creación artística joven emergente, puesto que para ser un referente se debe cuidar tanto la reputación artística como financiera. Así mismo, los valores están ligados con la base mínima del trabajo en equipo (principal activo de esta organización), el respeto por las diferentes disciplinas artísticas y la transparencia en la administración de los recursos estatales.

- ¿Los valores tienen principios éticos?

Sí, los valores tienen principios éticos como el respeto, la transparencia y compromiso de calidad.

- ¿Los valores predicen la forma de actuar de los trabajadores y ayudan a la selección de los colaboradores?

Sí, los valores establecen la forma en la que deben actuar los colaboradores y ayudan a la selección de estos para que estén en sintonía con los valores descritos.

Por lo tanto, los valores y creencias propuestos se encuentran en concordancia con la misión y visión analizadas anteriormente y sus correspondientes propuestas.

Ya realizada la revisión del marco general del negocio, las declaraciones estratégicas y la propuesta de modificación de estas, es posible continuar en el siguiente apartado, con el análisis estratégico de Balmaceda Arte Joven, en donde se presenta el análisis del macroentorno y microentorno que permite detectar las oportunidades y amenazas y el análisis de recursos y capacidades y cadena de valor que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la corporación, con el fin de orientar a la organización para abordar sus desafíos estratégicos.

1.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE BALMACEDA ARTE JOVEN

Luego de revisar la descripción de Balmaceda Arte Joven, explicar el negocio y el contexto donde se encuentra inmersa y realizar un análisis crítico de la misión, visión y valores corporativos de la corporación, la organización ya tiene un espectro más claro de lo que necesita alcanzar, según Kaplan y Norton (2008). Dado esto, en esta sección se realiza un análisis del macroentorno y microentorno, donde se utilizan herramientas como el análisis PESTEL de Robert y Govindarajan (2008) y las 5 fuerzas de Porter (1982) respectivamente. También, se realiza un análisis interno donde se utilizan las herramientas cadena de valor de Porter (1982) y análisis de recursos y capacidades. Estos análisis permiten una evaluación amplia del posicionamiento de Balmaceda Arte Joven con respecto a las tendencias de la industria, así como también un análisis de sus capacidades y desempeño en relación con sus competidores. Finalmente, se señalan las estrategias generales que permiten abordar los desafíos estratégicos.

Para el análisis interno sobre los recursos y capacidades de la corporación se ha definido que los análisis de recursos tangibles e intangibles determinan los recursos físicos que esta posee, además de los recursos financieros. Para los recursos intangibles se analiza el capital intelectual y los recursos no humanos. Con esto, se pretende determinar las fortalezas y debilidades de la institución.

Se espera concluir con la información obtenida, entregar orientación a la organización para abordar los desafíos estratégicos, explicados por Thompson et al (2013).

1.5.1 Análisis externo

Para el análisis externo del macroentorno se plantea la metodología PESTEL, donde se aborda el sector político, económico, sociocultural, tecnológico y legal, de las cuales se determinan las oportunidades y amenazas. Para el análisis del microentorno se utiliza la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. Luego, se entrega un enfoque en el análisis de dicha información y plantear las mejoras para que la organización supere sus debilidades y pueda mitigar sus amenazas.

1.5.1.1 Análisis del macroentorno

A continuación, se realiza análisis de macroentorno de la organización por medio de la herramienta PESTEL.

- **Sector político (P) y legal (L)**

Según el Banco Mundial (2021) y con antecedentes como el estallido social de 2019 y el plebiscito de 2020 para la redacción de una nueva Constitución, Chile se encuentra en un proceso histórico, enfrentando preguntas centrales sobre su gobernanza, modelo económico y condición social. A pesar de los esfuerzos por superar la pobreza y hacer equitativo los ingresos nacionales de las personas, el marco político ha sido insuficiente, lo que ha llevado a una mayor profundización en desigualdad, con manifestaciones que demandan un cambio en la dirección política y social del país. El estancamiento del crecimiento y de la productividad en la última década ha dado pie a preguntas sobre la sostenibilidad de la trayectoria de crecimiento del país y sobre el tipo de reformas que se necesitan. Se perdieron más de un millón de empleos, lo que afectó mayoritariamente a las mujeres y a los trabajadores del comercio, la agricultura y hotelería, debilitando aún más a la frágil clase media.

Como lo explica Gutiérrez (2018), en otra arista del sector político nacional, el marco del actual debate sobre el proceso constituyente, se plantea sobre la presencia de la cultura en la nueva Constitución y los desafíos que enfrenta el Estado con el mundo de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Esta nueva carta magna debe garantizar un cambio de modelo de acción pública basada en el reconocimiento, defensa y garantía del derecho a la cultura, pensada no como un bien de consumo, sino como el motor del desarrollo humano de una sociedad plural.

La construcción de una nueva Constitución para Chile es un proceso profundamente cultural. Que el debate constituyente incorpore la cultura como un derecho significa la posibilidad de contribuir a la cohesión social, a través del reconocimiento y la protección de las manifestaciones culturales presentes en los territorios, el fortalecimiento de sus comunidades, sus identidades, así como el resguardo de las memorias colectivas e históricas. Sin embargo, para el cumplimiento de este fin es preciso que la sociedad amplíe los márgenes de la libertad de creación, de expresión y el robustecimiento de una ciudadanía crítica y sensible, capaz de problematizar sus contextos, según el Observatorio Cultural (2021)

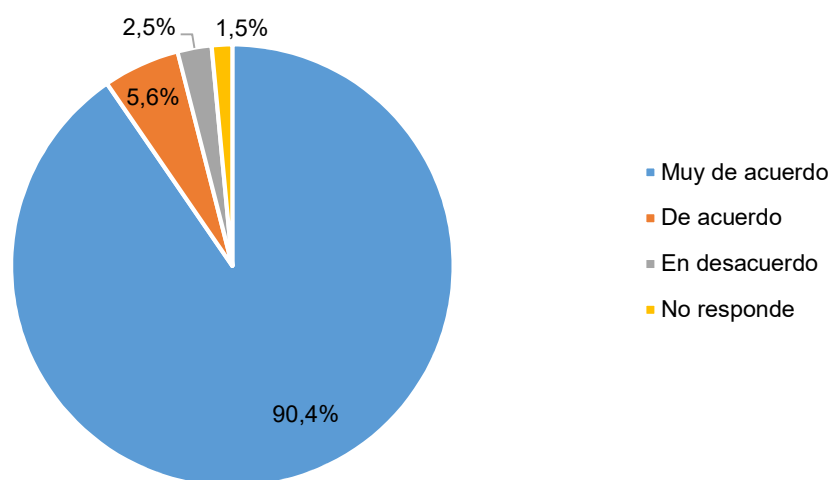
A través de la plataforma en línea “Hablemos del futuro de las culturas” el Ministerio dispuso, entre los meses de marzo y abril de 2021, una consulta de acceso público, en formato de cuestionario auto-administrado y con preguntas de selección múltiple y abiertas, para recoger la percepción ciudadana sobre el rol que las culturas podrían jugar en una nueva Constitución.

De esta forma, la consulta se estructuró comenzando con preguntas de carácter transversal y general, que permitiera dar cuenta del nivel de aceptación y valoración de la cultura, desde la definición contenida en la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de la Unesco y, a partir de la premisa “Qué tan de acuerdo o en desacuerdo estás frente a la siguiente afirmación”, para efectos de este análisis, se toma en cuenta solo la de carácter cultural y contingente a la nueva constitución. La Figura 5 entrega la respuesta sobre la consulta realizada, en donde se evidencia que un 90.4% de los encuestados está de acuerdo con que la cultura sea un derecho constitucional.

- ¿La cultura debe ser un derecho garantizado en la nueva Constitución?

Para la divulgación de la consulta se consideraron estrategias comunicacionales y la elaboración de un plan de medios (digitales, impresos, radios y redes sociales, a nivel nacional y regional).

Figura 5: Encuesta sobre cultura como derecho Constitucional



Fuente: Extraído del libro “Cultura y Constitución: El país que queremos” (2021)

Por lo anterior, en el libro “Cultura y Constitución: El país que queremos” se consulta a 1.003 ciudadanos sobre si la cultura debe ser o no un derecho garantizado en la nueva Constitución. La Figura 5 presenta un escenario de evidencia y una clara tendencia, con un 90.4% de los encuestados, que están “Muy de acuerdo” sobre la percepción y la importancia que representa para la ciudadanía, que una nueva Constitución permita y garantice “la cultura como un derecho” fundamental. Todo esto según el Observatorio Cultural (2021)

Como se especifica anteriormente, el universo de la muestra fue de 1.003 casos, con una distribución equitativa por sexo. El porcentaje de participación de mujeres alcanzó un 50,5%; y el de hombres, un 49,5%. Al identificarse por género, un 47,7% se declaró femenino, un 46,7%, masculino y, un 2,9 % como “no binario”. Un 2,7% manifiesta que prefiere no responder.

En relación con el rango etario, el grupo con mayor participación corresponde a personas entre los 30 y 39 años, representando un 32,4% del total de las y los encuestados. A continuación, con un 28,4% se encuentran las personas entre 40 y 49 años de edad. El tramo entre los 20 y 29 años, representa un 15,4% de la muestra, seguido con un 13,7% por el rango entre 50 y 59 años.

A su vez, los grupos menos representados son los adultos entre 60 y 69 años, con un 5,8% del total; los jóvenes entre 13 y 19 años, con un 2,2% y, por último, se encuentran los adultos mayores entre 70 y 79 representando un 2,1% del total de la muestra.

En cuanto a la distribución geográfica de las personas encuestadas, se observa que el mayor porcentaje de participantes corresponde a la Región Metropolitana, alcanzando un 55,6%. A continuación, la Región de Valparaíso y de La Araucanía, con un 13,4% y 4,2% respectivamente. Seguido por Región de Los Lagos con un 3,4%; del Maule con un 3,3%; Bío Bío con un 2,9% y, las regiones de Coquimbo con un 2,5%, al igual que Los Ríos con un 2,6%. A continuación, se encuentra la Región del Ñuble con un 2,1% y la Región de O'Higgins con un 2%. Al final se encuentran las regiones de Antofagasta con un 1,1%, Aysén también con un 1,1%, Magallanes con 1%, y las con menor participación: Arica y Parinacota, con un 0,6%; Tarapacá con un 0,9%; y Atacama también con un 0,9%.

Asimismo, hubo un 2,4% de los encuestados que declararon tener residencia en otros países, entre ellos Estados Unidos (diez personas), España (ocho personas), Alemania (cuatro personas) y Colombia (dos personas).

El Observatorio Cultural (2021), menciona que respecto de la pertenencia e identificación de las y los participantes con pueblos indígenas, un 4,4% se declaró perteneciente al Pueblo Mapuche (44 casos) y un 0,3% al Pueblo Diaguita (3 casos).

Con todo lo anterior, se evidencia una alta adherencia a que la cultura debe ser un derecho garantizado en la nueva Constitución, existiendo así un piso para las organizaciones e iniciativas artísticas y culturales chilenas.

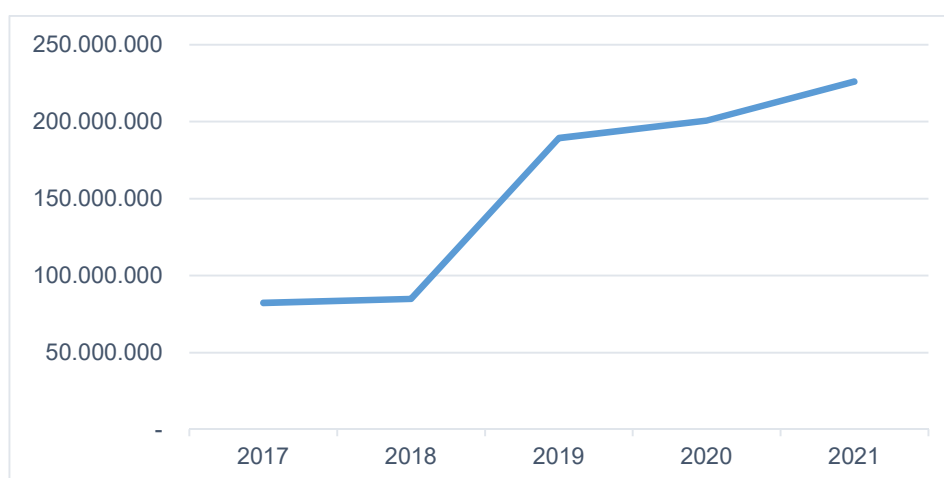
Por todo lado, se ha evidenciado, que el sector artístico cultural tiene cambios importantes en la entrega de financiamiento por parte del gobierno de turno. Esto ha afectado al propio Ministerio de las Culturas, las Artes y Patrimonio y Balmaceda Arte Joven no ha sido la excepción, ya que un alto porcentaje del financiamiento anual de BAJ proviene de la Ley de Presupuesto de la Nación.

Se ha declarado cierta incertidumbre sobre qué va a suceder en el ámbito político del país. Las culturas y las artes no han sido la excepción a este caso, pues no se sabe que ocurrirá con la entrega de financiamiento, dependencia ni con la formación jurídica de las

entidades privadas creadas por el estado, pero que prestan un servicio a la comunidad en general.

En la Figura 6 se puede visualizar la evolución de los fondos entregados por el Estado a cultura, en donde resalta el año 2019 con un 175% extra de asignación, pues es la creación formal del Ministerio antes mencionado, antes de esa fecha el ministerio que albergaba al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes era el Ministerio de Educación. Información extraída de DIPRES (2021)

Figura 6: Fondos Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio



Nota: Valores expresados en miles de \$.

Fuente: Elaboración propia, valores en miles de \$, basado en cifras DIPRES (2021)

Con la creación formal del Ministerio, el Estado busca potenciar la identidad local a través de sus SEREMIS regionales, en donde las nuevas asignaciones de recursos del 2019 en adelante, están pensadas para el fortalecimiento de estas oficinas a lo largo del territorio y no necesariamente para las organizaciones colaboradoras del estado como lo es Balmaceda Arte Joven. Es dable mencionar que el presupuesto de BAJ solo ha tenido un alza de 4.6% desde el año 2017 al 2021, mientras que el IPC a la misma fecha, acumula 11.4% revelando que su reajuste ha ido en disminución en términos reales con el pasar de los años.

Con todo lo anterior, se pueden mencionar la siguiente oportunidad y amenaza:

Oportunidad 1: aumento de interés en la población por consumo de cultura.

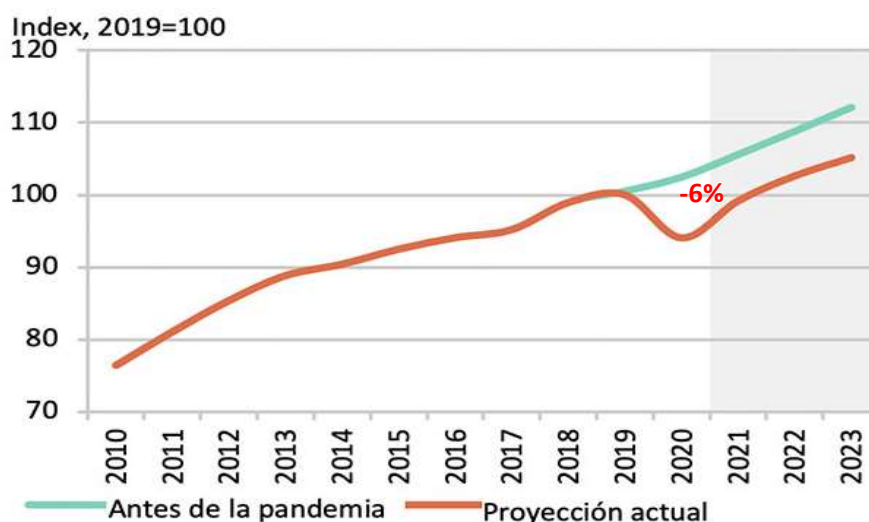
Amenaza 1: disminución de presupuesto de la nación para actividades culturales.

• Marco económico (E)

Según el Banco Mundial (2021), en este contexto, la pandemia del COVID-19 ha hecho que la economía se desplome, al punto de ver la peor recesión en décadas. El PIB se contrajo en 6,0% en 2020, aunque un relajamiento de las medidas de confinamiento del país permitió una recuperación parcial hacia finales de ese año.

Las exportaciones se deberían beneficiar gracias a los altos precios del cobre y a la sólida recuperación de las economías avanzadas y de China. A pesar de todo esto, es poco probable que el PIB de Chile llegue a los niveles anteriores a la pandemia hasta el 2022, tal como muestra la Figura 7 donde entre 2019 y 2020 cae 6% por la pandemia y se estima que no se podría recuperar esta caída en los años venideros.

Figura 7: Expectativas reales del PIB en Chile, antes y después de la pandemia



Fuente: Banco Mundial (19 de abril 2021).

Como se señala en el tópico anterior, el estallido social y la pandemia ha hecho que la economía y crecimiento en nuestro país se contraiga de manera importante. Además, la reestructuración presupuestaria que ha determinado el Ministerio de Hacienda hace esperar que las inyecciones de recursos se hagan en materias de salud, bienestar y desarrollo social, educación, y en lo que la sociedad ha demandado en diversas manifestaciones. Se estima que el sector cultural no es prioridad en estos momentos, afectando posiblemente las asignaciones presupuestarias bases para los años venideros. (Diario y Radio Universidad de Chile, 2021a)

Por su parte, el Banco Central de Chile (2021) para el PIB potencial, que mide la capacidad de crecimiento en plazos más cortos, donde no se alcanza una plena reasignación de recursos, el Informe del Banco Central emanado en junio 2021, señala que se revisa al alza, pese a la corrección a la baja del crecimiento tendencial. Para el período 2021-2023 se estima un crecimiento potencial en torno a 2,1%. Esto refleja la mayor capacidad de adaptación de la economía y las menores cicatrices que estaría dejando la pandemia, lo que reduce la persistencia de sus efectos negativos sobre la productividad y la disponibilidad de factores.

En otro punto y según lo mencionado en Diario y Radio Universidad de Chile, (2021b), La pandemia ha golpeado al sector de la cultura en todo el mundo, sin embargo, han sido diferentes las formas de ir en ayuda de los artistas y gestores. En Argentina el gobierno rápidamente contrató a artistas para que realizaran actividades de forma virtual. A ello se sumó el anuncio de becas y bonos, y una inversión histórica en la cartera de Cultura: más de \$3.000 millones para la implementación de un plan especial para el sector, por su parte, en España el gobierno ya anunció la puesta en marcha de un proyecto que busca ir en ayuda de los trabajadores y trabajadoras durante el primer semestre de 2021. La medida considera el aumento de la partida de cultura, dos decretos para apoyar al sector frente al COVID-19 y el desarrollo del Estatuto del Artista, normativa que busca fortalecer a la industria cultural ante la crisis. También destaca un convenio para apoyar a las librerías locales. En Alemania el gobierno se abrió a financiar proyectos audiovisuales, editoriales y musicales, incrementando incluso los fondos de un seguro social asignado a los artistas. Todo ello con el objetivo de incentivar a un área que no ha podido reponerse desde el inicio de la crisis sanitaria. En Chile, en cambio, la situación ha sido compleja. La implementación del Plan de Emergencia, que consistió en la redistribución de 15 mil millones de pesos y que fueron otorgados por medio de concurso públicos, es algo que ha dejado insatisfechos a los artistas y gestores. Esto, ya que los fondos aún no son entregados en un cien por ciento, pese a ser requeridos de forma urgente por los creadores y creadoras. Para los dirigentes esta realidad chilena solo refleja que la cultura se ha mantenido en un segundo plano, lo que no deja de ser preocupante pensando en el desarrollo de las disciplinas durante el 2021.

En la Política Nacional de Cultura 2017 – 2022, publicación que emana desde el Ministerio de la Cultura, las Artes y el Patrimonio, se menciona que habrá una agenda de potenciar a la ciudadanía cultural para que esta se involucre en los desafíos de esos años

y en las políticas nacionales, regionales y sectoriales. Según el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2017)

Por otro lado, con la posterior reactivación de la economía, esperanza que sea a mediano plazo, se espera que las organizaciones colaboradoras como lo es BAJ, desarrollen otras fuentes y áreas de negocios, donde puedan explorar ingresos por ventas o aportes por negocios de la misma área, como, por ejemplo: tiendas solidarias, aportes por donaciones particulares, proyectos con privados, etc. En donde diversifiquen sus ingresos y no dependen principalmente del Estado.

Con todo lo anterior, se pueden mencionar la siguiente oportunidad y amenaza:

Oportunidad 2: reactivación económica, abriendo postulaciones a fondos públicos.

Amenaza 2: reasignaciones del presupuesto público en otras iniciativas no culturales.

• Sector socio-cultural (S)

Tal como lo menciona la Declaración universal de derechos humanos de la ONU en su artículo 27 “1. *Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.* 2. *Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora.*” Lo anterior, respecto a lo mencionado por United Nations (2021)

La sociedad debe tener reconocimiento de las culturas locales, de la interculturalidad y culturas migrantes, de la diversidad cultural y de las culturas indígenas. Actualmente, la Constitución, en su Artículo 10, reconoce como chilenos a los nacidos en el territorio de Chile, con excepción de los hijos de extranjeros que se encuentren en el país en servicio de su Gobierno, y de los hijos de extranjeros transeúntes. Son chilenos, también, los hijos de padre o madre chilenos nacidos en territorio extranjero, los extranjeros que obtuvieren carta de nacionalización en conformidad a la ley, y los que obtuvieren especial gracia de nacionalización por ley. (Biblioteca Nacional, 2005)

La ley 21.045 en su Artículo 1, n° 1, considera entre sus principios fundacionales el de la diversidad cultural, con el que reconoce y promueve el respeto a la diversidad cultural, la interculturalidad, la dignidad y el respeto mutuo entre las diversas identidades

que cohabitan en el territorio nacional como valores culturales fundamentales. (Biblioteca Nacional, 2017)

En estas últimas décadas es mayor el interés por bienes y servicios culturales ya que sirve como terapia, distracción, comunicación de emociones, sentimientos e ideas, entre otros. Hoy en día, se reconoce a estos profesionales como relevantes en la vida y esparcimiento de la ciudadanía. El ser humano está en constante búsqueda de bienestar y así lo demuestra en su estudio de Calderón-Garrido et al (2018), en donde menciona "*Las influencias de las artes como motor de bienestar siguen sumando adhesión*", sin embargo, producto de la pandemia, se han determinado recomendaciones de mantener un distanciamiento social y cambios importantes en la manera de socializar, lo que ha obligado al mundo de las artes y espectáculos a limitar públicos en sus centros culturales y volcar lo posible al ámbito digital.

Por otro lado, el apogeo de las plataformas *streaming* de entretenimiento y su comodidad para llegar y acompañar los hogares de la ciudadanía, ha hecho que las personas disfruten de espectáculos de relevancia mundial en sus hogares, familiarizando a los usuarios a este tipo de contenidos y plataformas. Si bien estas plataformas ya estaban presentes en nuestras vidas y disponibles para su consumo, fue en época de pandemia en donde se vio un crecimiento real del consumo de estas. En el estudio titulado "El streaming, un acompañante infaltable en la cuarentena" de Álvaro Molina y Ana Nador mencionan "En el día a día, se exploran los contenidos que diferentes plataformas nos ofrecen para consumir. *Netflix, Spotify, Amazon Prime, SoundCloud, HBO Go* son solo algunos de los servicios que han visto cómo el aumento del tiempo que se destina a consumir contenido vía streaming está revolucionando nuestra relación con el mundo digital. El efecto de esto se verá reflejado en un profundo cambio en la cultura de consumo moderna que, a largo plazo, podría modificar a la industria y al futuro de la era digital" según la Universidad Católica (2020)

Arteaga (2021b) menciona que antes de la pandemia el streaming estaba destinado para el ocio, hoy en día, el consumo de streaming ha aumentado en un 157% en Chile. Este incremento se ve reflejado por toda América Latina, con un aumento de 105% en México y 88% en Brasil, por ejemplo. Asimismo, esta tendencia está asociada a una reducción en los suscriptores de televisión de pago (-2,8%) durante el primer trimestre de 2020 según los datos entregados por la subsecretaría de telecomunicaciones. El acelerado crecimiento de la esfera digital, el movimiento de los más jóvenes hacia los

medios digitales, y la intensidad en el uso de estas plataformas le otorgó al streaming su función de compañía para los pertenecientes a la generación *millennial*.

Por su parte, de acuerdo con el estudio “Digital 2021” publicado por Marketing 4 Ecommerce (2021), la cantidad de usuarios de redes sociales en Chile creció un 6,7% con respecto al año pasado, lo que significa un incremento de 1 millón de personas. El informe también indica que el 98,8% de esa cantidad se conectan a estas plataformas a través de dispositivos móviles. Es importante indicar que el informe aclara que la cantidad de usuarios no representa en todos los casos la cantidad de personas, ya que una persona puede tener más de un usuario, así como al mismo tiempo hay usuarios que no representan a personas sino a mascotas, por ejemplo, o a colectivos o asociaciones. Aun así, los números son representativos y elocuentes sobre el crecimiento de la penetración digital en el país.

Dice la investigación que la mayoría de los usuarios de redes sociales en Chile se encuentra en la franja etaria de entre 25 a 34 años, siguiendo en segundo lugar los de 33 a 44 años, y en cuarto lugar las personas de entre 18 a 24 años.

Con todo lo anterior, se pueden mencionar la siguiente oportunidad y amenaza:

Oportunidad 3: aumento de personas en redes sociales y *streaming*, pudiendo eliminar alguna barrera de acceso al arte.

Amenaza 3: potencial disminución de interés de contenido cultural chileno, debido a excesivo contenido de entretención internacional.

• Marco tecnológico (T)

En una era digital es bien sabido que se debe estar a la vanguardia en tecnología para no caer en la obsolescencia. Este rubro tiene la necesidad de estar actualizados en equipamiento tecnológico, para así hacer atractivas las propuestas a la ciudadanía y sus públicos objetivos. Con la pandemia y el distanciamiento físico, se ha hecho imperante que las organizaciones modernicen procesos y operaciones, haciendo posible el trabajo a distancia y las transmisiones online de sus servicios culturales.

No se puede dejar de mencionar la explosión que han desarrollado las redes sociales de moda, las organizaciones deben estar a la vanguardia para captar usuarios y beneficiarios objetivos.

En el acceso a internet y servicios de banda ancha, la Subsecretaria de Telecomunicaciones de Chile, Pamela Gidi, indicó que “el aumento percibido en el total de las conexiones de Internet fija a junio de este año se debe en gran parte a que ha quedado en evidencia la importancia de las telecomunicaciones en la vida diaria de nuestros ciudadanos. Lo anterior, pues en el transcurso de la pandemia, estar conectados a Internet ha permitido que se siga manteniendo nuestra vida laboral, educacional y social de manera activa”. Añadió que “es fundamental que como país se trabaje en una agenda de conectividad multisectorial para seguir avanzando en reducir la brecha digital, además de expandir los beneficios de las tecnologías a la gran mayoría de los ciudadanos”. Actualmente el universo de acceso a internet en hogares de Chile es de 3.6 millones, crecimiento que el último año alcanzó un 5,5%, sin embargo, solo el 32.8% de estos corresponde a tecnología de fibra óptica, evidenciando que queda camino por hacer en mejorar la velocidad de conexión. (Subsecretaría de Comunicaciones de Chile, 2020)

Nuestro país suma un nuevo actor de relevancia en su lucha por cerrar la brecha digital que afecta a miles de hogares. *Starlink*, compañía propiedad del empresario sudafricano *Elon Musk*, está dando comienzo en Chile a sus pioneras operaciones de internet satelital, convirtiendo al país en el primero de Latinoamérica en la lista de este gigante de la innovación tecnológica. *Starlink* surge como un proyecto de *SpaceX*, compañía de fabricación y transporte aeroespacial, con el objetivo de poner en órbita una constelación de satélites capaces de ofrecer internet de alta velocidad y baja latencia a todos los rincones del mundo, permitiendo así, por ejemplo, conectar a vehículos terrestres, embarcaciones, aviones y localidades apartadas a las que dar conectividad es todo un desafío debido a los límites de la infraestructura terrestre. La llegada de *Starlink* surge luego que el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT), a través de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), explorara con la compañía la factibilidad técnica de realizar pruebas piloto de carácter social en comunidades rurales y/o aisladas con problemas de conectividad digital. Para el desarrollo de estos proyectos, la SUBTEL entregó un permiso experimental a la empresa para el uso no comercial del servicio concediendo así conexión de alta velocidad a localidades donde estos servicios eran impensados. (Subsecretaría de Comunicaciones de Chile, 2021)

El desafío para el futuro, es agregar contenido de calidad a estas millones de conexiones y entregar valor a lo que los usuarios visitan día a día Emol.com (2021). Un ejemplo de esto es la aplicación “OndaMedia”, una plataforma audiovisual desarrollada

por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile, con el objetivo de acercar el cine nacional a toda la ciudadanía. (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2021)

En OndaMedia se puede acceder al más amplio catálogo de cine chileno, en calidad full HD, con estrenos todas las semanas, sin costo para el usuario. El sitio ofrece una variedad de películas, documentales, cortometrajes, series, conferencias, para satisfacer los intereses de una audiencia amplia y diversa, esto según el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2021). Esta plataforma entrega posibilidades reales a creadores audiovisuales, la difusión y visualización de sus obras artísticas.

Arteaga (2021a) explica que Amazon Music es también una plataforma *streaming* que entrega servicios de música a sus suscriptores, entrando a Chile en el mes de noviembre de 2021, sus ejecutivos mencionan que trabajan con audiencias, artistas y fans, lo que podría potenciar la actividad musical en el país y sobre todo en artistas emergentes del territorio.

Además, siguiendo la evolución del consumo durante el último, se observa que aplicaciones que se utilizan para el teletrabajo y comunicación a distancia crecieron exponencialmente, como *Zoom*, que registró un aumento significativo de tráfico en 6.000%. En la misma línea, el streaming ha sido uno de los preferidos para entretenerse durante el tiempo libre, donde se ven aumentos como por ejemplo Amazon Prime Video en un 272%. Así también las redes sociales, donde predomina el aumento de Facebook en un 57%. De la misma manera, en este periodo, algunas plataformas también aceleraron su crecimiento en penetración de usuarios, especialmente Zoom, donde los abonados aumentaron en 233% según elEconomista.es (2020)

Sin duda, estas aplicaciones y mejoras en la conectividad e infraestructura antes mencionadas facilitan el trabajo a distancia que se puede lograr para las industrias de las economías creativas, abarcando y haciendo posible llegar a más beneficiarios de diversas regiones del país.

Con todo lo anterior, se puede mencionar la siguiente oportunidad:

Oportunidad 4: posibilidad de desarrollar y/o potenciar plataformas con contenido artístico, dado el mejoramiento de la infraestructura de conectividad, llegando con contenido a diversos lugares de la nación.

- **Marco ecológico o ambiental (E)**

La pandemia del COVID-19 obligó a utilizar elementos de protecciones plásticos como las mascarillas las que, una vez utilizadas, se convierten en residuos, y su mala gestión ha provocado serios problemas ambientales. Las mascarillas están confeccionadas de diminutas fibras de polipropileno, un material que prácticamente no se degrada, por lo tanto, se pueden acumular en medios marinos y terrestres, y ocasionar daños a animales, seres humanos y a los ambientes naturales.

En esa línea, el Seremi del Medio Ambiente, Guillermo Ready explicó que “el coronavirus, además de la crisis sanitaria, también nos trajo la basura Covid como son las mascarillas plásticas, los guantes o los escudos faciales y, lamentablemente, muchas de ellas están contaminando nuestras playas, parques o calles”, según lo explicado por el Ministerio del Medio Ambiente (2021). Con lo anterior, para BAJ llevar una presencialidad en las actividades artísticas implica contar con elementos de seguridad sanitaria para los artistas, colaboradores y público en general, lo que suma más desechos al medio ambiente.

En otra línea, el arte con residuos es una tendencia a nivel mundial que lleva a diversos artistas a explorar creaciones con materiales que la población desecha, se denomina, según la periodista Pasik (2020) en “El Clarín” *upcycling, suprareciclaje, Junk Art y/o reutilización creativa*. Para Balmaceda Arte Joven tampoco es ajeno esta problemática, ya que ha trabajado con artistas como el mencionado en el medio de comunicación digital *codexverde*, en donde destaca que Felipe Betancourt ha trabajado con BAJ en la región de los Lagos en Carnaval de Puerto Montt. (CodeXVerde, 2022)

En el contexto de la pandemia por Covid-19, es dable mencionar que los casos de infección han estado con variaciones importantes, “es muy importante recalcar que esta pandemia no se ha acabado y mantener la vacunación al día es fundamental para estar más protegido en caso de una nueva ola”, señaló el subsecretario de Salud, Cristóbal Cuadrado. Por lo que es probable mencionar que se podrían llegar a estados de cuarentenas si la situación no mejora, puesto que a medida que se van levantando algunas restricciones, obviamente aumenta el riesgo de infección, lo anterior según Canales (2022).

Con todo lo anterior, se pueden mencionar la siguiente amenaza:

Amenaza 4: aumento de desechos y residuos por la pandemia COVID-19.

Analizado el macroentorno con la metodología PESTEL de Robert y Govindarajan (2008), a continuación se presenta el análisis del microentorno y al final del estudio de ambos, se enlistan las principales Oportunidades y Amenazas identificadas del análisis externo.

1.5.1.2 Análisis del microentorno

A continuación, para seguir con el análisis externo, se realiza un análisis de microentorno de la organización por medio de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, en donde cada variable analizada entrega el nivel del tópico examinado.

- **Amenaza de nuevos competidores:**

Las barreras de entrada del mundo cultural y artístico se catalogan como altas, pues existe una alta inversión en equipo humano e infraestructura, los mayores interesados en este tipo de negocios son las fundaciones y corporaciones (privados) u organismos del estado. Una alta inversión en equipo humano, equipamiento tecnológico e infraestructura dificultan la entrada de nuevos competidores en la industria. Según estimaciones de expertos, para el funcionamiento de un centro cultural de una similar capacidad de actividades y públicos el costo promedio sería de MM \$500 anuales sólo para la operación y recursos humanos, dejando un tema aparte la inversión.

A su vez, los nuevos competidores deben captar las necesidades de los jóvenes y de su consumo de bienes culturales, con el fin de entregar una programación acorde a lo que ellos esperan y atractiva para explorar.

Las empresas privadas pueden crear sus fundaciones como complemento de su responsabilidad social empresarial, las cuales deben desarrollar las competencias necesarias para desarrollar un modelo de negocios similar al de la organización en estudio. Las licitaciones y contratos estatales solicitan una serie de requisitos legales y de solidez financiera y operativa, lo que BAJ tiene a favor en esta materia.

Por otra parte, para el funcionamiento o gastos operacionales, se debe contar con financiamiento privado o del estado, si es a través de fondos concursables, se debe

acreditar cierta trayectoria, especialización y experiencia en el desarrollo del área que se pretende postular, lo que también supondría cierta barrera en los primeros años de funcionamiento para un nuevo competidor. Actualmente, el Fondo nacional del desarrollo cultural y de las artes (Fondart) es el fondo de apoyo más antiguo y emblemático del gobierno de Chile, creado en la Ley de Presupuestos del año 1992.

De acuerdo a lo anterior, se puede mencionar que la amenaza de nuevos competidores es **BAJA**.

De esta amenaza se desprende la siguiente oportunidad:

Oportunidad 5: existencia de fondos públicos concursables para postulaciones.

• **Amenaza de productos sustitutos:**

Es importante señalar, en primera instancia, los servicios que BAJ posee a disposición de la ciudadanía, estos son:

- Talleres de formación, creación artística y proyección.
- Seminarios y encuentros de educación artística y creación.
- Concursos nacionales de: ilustraciones, arte contemporáneo, música y teatro.
- Galerías de arte y mediaciones a estudiantes.
- Festivales de música, teatro, ilustraciones y narrativa gráfica.
- Arriendo de salas de ensayo (artes escénicas).
- Postproducción de grabaciones (estudio de música y audiovisual).
- Programas o servicios adaptados a requerimientos especiales.

De estos servicios se realizan diversas notas, entrevistas y experiencias en formatos digitales para promover y diversificar el arte, en formatos de duración cortos para redes sociales o medios para mediaciones artísticas o explicaciones más profundas, así como también resultados de talleres o residencias artísticas que nacen de las experiencias con los jóvenes y sus profesores.

Un sustituto de consumo de arte y cultura, quizás, puede ser la venta o préstamos de libros, salas de exhibición de cine arte, museos y exposiciones artísticas o incluso las propias plataformas de *streaming* en el nicho de entretenimiento y de esparcimiento, pero no en la enseñanza artística que posee BAJ.

Si bien son diversas las fundaciones o corporaciones que entregan sus servicios de talleres de arte, el mercado de talleres artísticos y espacios para el desarrollo de arte con enfoque juvenil se reduce considerablemente. Por esto, se cataloga esta amenaza como MEDIA BAJA, ya que la organización entrega estos servicios gratuitos a la comunidad, con artistas destacados y de trayectoria reconocida, abarcando gran parte de las áreas artísticas, lo que hace que los prefieran frente a la competencia.

Con un producto final único en cada servicio, ya que depende de las personas y sus cualidades artísticas, los sustitutos no son una amenaza latente para la organización.

Según lo expuesto anteriormente, se puede insinuar que la amenaza de productos sustitutos es **MEDIA BAJA**.

De esta amenaza se desprende la siguiente oportunidad:

Oportunidad 6: difusión de contenido de BAJ en plataformas digitales de *streaming*.

• **Poder de negociación de los clientes:**

Las actividades culturales de Balmaceda Arte Joven están diseñadas para ser entregadas gratuitamente a la ciudadanía juvenil, siendo estos sus principales clientes, el poder de negociación de estos es catalogado con un nivel BAJO.

La organización lleva a cabo programas de acceso al arte y la cultura a través de su presupuesto base del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, fondos concursables nacionales o regionales y/o fondos privados. Lo que hace que sus clientes ingresen a actividades o programas artísticos ya diseñados, no teniendo oportunidad de modificarlos a priori. Cabe destacar que los parámetros de las actividades de BAJ están diseñados, pero no el resultado de estas, ya que depende de cada joven o beneficiario intervenido.

Además, se cataloga con un nivel bajo, pues los clientes tienen diversas opciones de elegir el consumo de un bien o servicio cultural en otras organizaciones (gratuitas o pagadas), pero como los bienes y servicios son gratuitos en BAJ, la organización se esfuerza en la programación para su público objetivo: jóvenes entre 14 a 29 años de edad, haciendo atractivas propuestas para el desarrollo de sus habilidades artísticas.

El universo de jóvenes o posibles clientes que existía según el censo 2017, era un total de 4.106.669 jóvenes entre las edades del público objetivo, información extraída de Instituto Nacional de estadísticas (2021).

Por consiguiente, el poder de negociación de los clientes es **BAJO**.

No se desprenden oportunidades ni amenazas.

• **Poder de negociación de los proveedores:**

Iniciando, se debe primero comprender quienes son los proveedores de BAJ, estos se han identificado más abajo por orden de costos y por relevancia dentro de la organización. Aproximadamente el 30% de los costos de BAJ son en el ítem operación, donde están alojados los honorarios de profesores y diversos proveedores de las actividades culturales que la organización realiza, por lo tanto, los proveedores se subdividen en: **1) prestadores de servicios a honorarios, 2) proveedores del nicho artístico** (materiales de talleres) **y 3) proveedores genéricos.**

Es importante destacar que uno de los mayores gastos de operación de la organización es en honorarios por **prestadores de servicios a honorarios**. Balmaceda Arte Joven renueva periódicamente sus prestadores de servicios culturales, para así variar la oferta de programación cultural entre un año y otro, por lo que se cataloga que el poder de los proveedores es BAJO. Las áreas de programación y recursos humanos realizan la selección de los candidatos que postulan a través de una plataforma virtual situada en el sitio web de BAJ, en donde los tópicos son revisados y se seleccionan los prestadores para el año siguiente. Contando con una amplia base de datos en caso de que algún seleccionado no pueda impartir su taller o actividad.

Por otro lado, los proveedores de bienes y servicios del nicho artístico, como materiales de talleres, si bien no son comunes, existen actualmente en el mercado variadas empresas que comercializan lo usado por BAJ para sus talleres o actividades, por lo que se cataloga como BAJO. En tanto, los proveedores genéricos, ya sean para insumos tecnológicos y de oficina y costes fijos no representan ningún poder de negociación significativo.

Por lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es **BAJO**.

De este poder de negociación de los proveedores se desprende la siguiente oportunidad:

Oportunidad 7: posibilidad de diversificar oferta de talleres artísticos.

• **Rivalidad entre los competidores existentes:**

Si bien BAJ no posee competidores directos que ofrezcan los mismos servicios, se podrían considerar como competidores de algunos servicios los siguientes centros culturales: 1) Matucana 100, quien realiza actividades en sector danza, teatro y audiovisual, y 2) Gabriela Mistral (GAM) ya que, si bien su cobertura es mayoritariamente en la región Metropolitana, posee ciertas compañías artísticas de teatro y danza que realizan giras por diversas ciudades del país. Luego, con cierta distancia, pues no realizan los mismos servicios, pero si comparten público se encuentran: 3) programas Cecrea del Ministerio de Cultura (espacios de exploración artística de niños y jóvenes) los cuales poseen 13 sedes en diferentes regiones del país, en donde cada Cecrea tiene un presupuesto aproximado de MM \$500, por lo tanto, concentran un total de MM \$6.500 anuales. Es dable destacar que ciertas actividades de Cecrea son contratadas a BAJ para su implementación, por lo tanto, la organización se convierte en prestadores de servicios en ciertos casos, 4) programaciones culturales de los municipios en donde BAJ tiene sedes físicas, y 5) galerías de arte (exposiciones) de las regiones donde Balmaceda Arte Joven tiene sus sedes.

Balmaceda Arte Joven es la única organización privada que cuenta con presencia y cobertura a nivel nacional, alcanzando uno de sus principales objetivos; descentralización del arte y la cultura, llevando sus servicios a rincones del país, circulando artistas y obras por la nación.

Por otro lado, una de las debilidades de la organización es su alto costo fijo en remuneraciones y mantenciones de los seis edificios que posee (tres de ellos patrimoniales) lo que la deja en desventaja en comparación de sus rivales por los costos fijos.

Por lo anterior, la rivalidad entre competidores existentes se considera **MEDIA BAJA**.

De esta rivalidad se desprenden las siguientes amenazas:

Amenaza 5: centros culturales existentes que presten servicios artísticos y culturales similares se expandan a otras regiones en que BAJ posee sedes.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta un resumen de las ocho oportunidades y cinco amenazas detectadas del análisis externo, mediante las herramientas PESTEL para el macroentorno y 5 fuerzas de Porter para el microentorno.

Tabla 4: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Variable	Amenazas	Variable
O1: aumento de interés en la población por consumo de cultura.	“Político y Legal” del PESTEL	A1: disminución de presupuesto de la nación para actividades culturales.	“Político y Legal” del PESTEL
O2: reactivación económica, abriendo postulaciones a fondos públicos.	“Económico” del PESTEL	A2: reasignaciones del presupuesto público en otras iniciativas no culturales.	“Económico” del PESTEL
O3: aumento de personas en redes sociales y <i>streaming</i> , pudiendo eliminar alguna barrera de acceso al arte.	“Socio-Cultural” del PESTEL	A3: potencial disminución de interés de contenido cultural chileno, debido a excesivo contenido de entretención internacional.	“Socio-Cultural” del PESTEL
O4: posibilidad de desarrollar y/o potenciar plataformas con contenido artístico, dado el mejoramiento de la infraestructura de conectividad, llegando con contenido a diversos lugares de la nación.	“Tecnológico” del PESTEL	A4: aumento de desechos y residuos por la pandemia COVID-19.	“Ecológico o ambiental” del PESTEL
O5: existencia de fondos públicos concursables para postulaciones	Amenaza de nuevos competidores	A5: centros culturales existentes que presten servicios artísticos y culturales similares se expandan a otras regiones en que BAJ posee sedes.	Rivalidad entre competidores existentes
O6: difusión de contenido de BAJ en plataformas digitales <i>streaming</i> .	Amenaza de productos sustitutos		
O7: posibilidad de diversificar oferta de talleres artísticos.	Poder de negociación de los proveedores		

Fuente: Elaboración propia.

1.5.2 Análisis interno

A continuación, se realiza un análisis interno de la organización sobre las bases de dos herramientas: análisis de recursos y capacidades y cadena de valor de Porter (1982).

Según Thompson et al (2013), el análisis de recursos y capacidades “es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales”.

Además de este análisis, se utiliza la herramienta cadena de valor, que de acuerdo a lo indicado por Porter (1982), corresponde al modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización creando valor al cliente final. La cadena de valor consiste de dos amplias categorías de actividades: primarias y de soporte o secundarias. Las actividades primarias, crean valor para los clientes y las actividades de soporte, facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

Luego de estos dos análisis es posible identificar las fortalezas y debilidades, las cuales se resumen en una tabla al final de este apartado.

1.5.2.1 Análisis de Recursos y Capacidades

Análisis que tiene como objetivo identificar el potencial de Balmaceda Arte Joven para establecer las ventajas competitivas. Esto se realiza mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee la empresa y también a los que puede acceder. A continuación, se analizan los recursos:

Infraestructura y equipamiento

- Casa matriz y sedes regionales en edificios amplios, acondicionados y equipados para las actividades de la institución; contando con salas de danza, teatros, galerías de arte, salas de clases, etc. Estos espacios se encuentran habilitados con equipamiento de sonido, iluminación y ficha técnica para producción de eventos, pequeños o masivos, estas sedes se encuentran en las regiones de Antofagasta, Valparaíso, Metropolitana, Bío Bío y Los Lagos.

Edificios de propiedad del Ministerio de Bienes Nacionales, Gobernaciones Regionales, Municipales y privados, entregados en comodato, la mayoría de estos son patrimoniales, lo que gatilla que al momento de renovar o mantener sea un proceso engorroso, por los permisos de modificaciones respectivos y de alto costo por lo antigüedad de los mismos.

- Estudios de edición y grabación, tanto musical como audiovisual, lo que sitúa a BAJ como una opción en el mercado para la grabación de discos o videos profesionales, situados en las sedes Metropolitana, Bio Bio y Los Lagos.
- Equipamiento tecnológico de vanguardia y actualizado con nuevas tecnologías para transmisión vía *streaming*.

Sistemas de información

- SURGE, Sistema de Registro y Gestión: Software de registro y gestión cultural, creado a medida para Balmaceda Arte Joven. Dentro de las funciones del sistema informático se encuentra el apoyo al control y seguimiento de los procesos formativos de la organización, funcionando como aulas virtuales para el registro de asistencia, bitácoras de las actividades desarrolladas y metas propuestas de los procesos, pudiendo obtener en línea las actividades que se están desarrollando, con salas de clases virtuales y toma de asistencia automática. Este sistema entrega reportes y antecedentes para las respectivas rendiciones de cuentas de la corporación. En el ámbito presupuestario, este mismo sistema es el articulador entre las sedes regionales, casa matriz y la administración (Dirección de Administración y Finanzas), acelerando tiempos de respuesta en procesamiento de la información financiera, pagando en menor tiempo posible (tesorería) y almacenando documentación para la rendición financiera correspondiente a los organismos públicos que financian las actividades o programas.

Financieros

- En el presupuesto de BAJ, existe una alta dependencia de los ingresos provenientes de organismos públicos, el 70% de sus ingresos dependen del convenio base que esta organización posee con el Ministerio de Cultura, lo que dificulta poder proyectarse a futuro y anticipar un posible crecimiento.
- Por otro lado, BAJ a través del tiempo ha generado una reserva financiera capaz de sostener las diferencias de flujo de caja que se pudieran ocasionar, debido a la ejecución de actividades y las entregas de recursos, ya que en el sistema público las fechas de ejecución de actividades y de depósito de los recursos financieros no siempre están coordinadas, gestionando adecuadamente el capital de trabajo.

Además, la empresa cuenta con buen comportamiento bancario, lo que da opción a financiamiento en caso de ser requerido. Opciones de crédito en Banco Santander y Banco de Chile, para cubrir las diferencias mencionadas en caso de ser necesitadas.

Capital intelectual

- Equipo humano especializado en diseño, elaboración y puesta en marcha de metodologías para la enseñanza a través del arte, contando con colaboradores con maestrías en currículo, educación artística, gestión cultural, etc. Actualmente, la planta de colaboradores con pos títulos en diversas materias culturales es de aproximadamente un 70%, los cuales son los encargados de postular, ejecutar y socializar proyectos que aportan valor a la organización. Muestra de esto, es la adjudicación de un proyecto UNESCO denominado *“Fomentar la diversidad cultural a través del empoderamiento de los jóvenes”* UNESCO (2022) y que hasta ahora, BAJ ha sido la única organización chilena en adjudicarse dineros de dichos fondos.
- Creaciones artísticas desde cero, con bienes y servicios culturales únicos, ya que necesitan ser formados para ser exhibidos, creaciones artísticas con los aportes de jóvenes y participantes lo que asegura un atributo diferenciador entre otros productos de la competencia. Es importante mencionar que estas creaciones inéditas y únicas, cuando corresponde, se inscriben con derechos de autor para los artistas involucrados, pero para BAJ quedan los derechos de reproducirlos y usarlos en medios de difusión o promoción cuando se estime conveniente.
- Amplia trayectoria del equipo humano en ejecución de programas de acercamiento al arte, en liceos, comunidades, empresas, etc., contando con una coordinación cercana, amable y empática en el desarrollo de las iniciativas. Equipo administrativo reforzado en caso de proyectos de grandes envergaduras. Algunos ejemplos de estos programas son: “Acciona: Moviendo el arte en la educación”, “Iniciativas Artísticas culturales” de MinCAP, “Arte en liceos” de MINEDUC, “Espacio Cultural” de Fundación Minera Escondida, “Acceso y formación artística para el desarrollo social” de Fundación Luksic, “Industrias creativas” en varias versiones y años de Comité Innova, dependiente de CORFO, entre otros.

Otros recursos

- Alta reputación institucional, lo que posiciona a la entidad como un fuerte aliado y referente en materias artísticas y culturales, asegurando compromiso, seriedad y capacidad de respuesta corporativa.
- Experiencia en diseño, en conjunto con instituciones públicas y privadas, de programas piloto en donde se busca estimular a los jóvenes, por ejemplo, a bajar la ausencia y deserción escolar.

Para proseguir, se enlistan la fortaleza y debilidades detectadas:

Fortaleza 1: edificios acondicionados para entregar servicios adecuados a las exigencias de los artistas, con equipamiento tecnológico de vanguardia.

Fortaleza 2: amplia cobertura geográfica, con presencia nacional por sus sedes regionales.

Fortaleza 3: sistema informático para programación y seguimiento de actividades y para la administración de recursos.

Fortaleza 4: alta experiencia del equipo de trabajo en materias claves de sus unidades de negocios.

Debilidad 1: mejoras, renovaciones y mantenciones de alto costo en edificios patrimoniales y sus cuidados respectivos.

Debilidad 2: alta dependencia de financiamiento de organismos públicos.

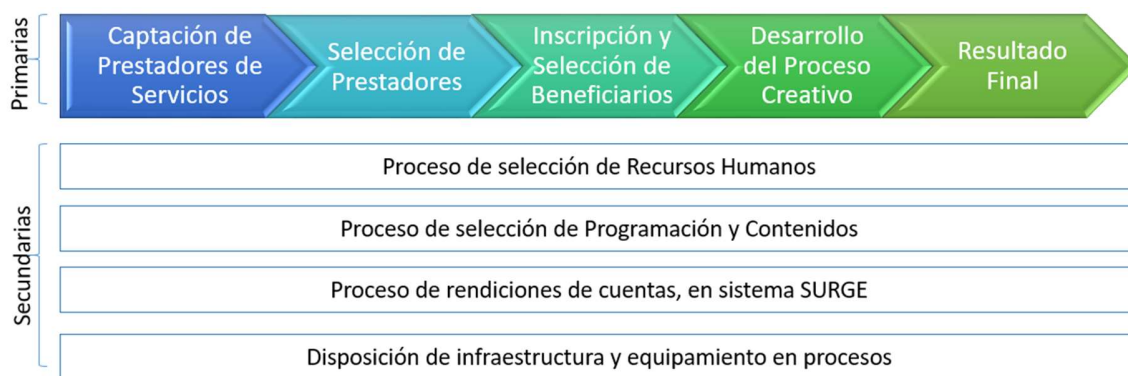
Realizado el análisis de recursos y capacidades internas de la organización, se presenta a continuación el análisis de cadena de valor para complementar la información presentada.

1.5.2.2 Cadena de valor de Balmaceda Arte Joven

En esta sección se presenta gráficamente la cadena de valor de la organización. Además, se identifican y explican brevemente las actividades primarias y secundarias principales, determinando las fortalezas y debilidades.

Porter (1982), señala que una empresa obtiene ventajas competitivas, no a nivel general, sino que a través de la identificación de las distintas actividades claves que desarrolla desde el diseño, innovación, producción, *marketing*, entrega y servicio a sus clientes. Dado lo anterior, en la Figura 8, se presenta la cadena de valor de Balmaceda Arte Joven.

Figura 8: Cadena de valor Balmaceda Arte Joven



Fuente: Elaboración propia.

Se enlista a continuación las actividades primarias:

- **Captación de prestadores de servicios:** para dar inicio al proceso, la organización realiza el llamado a postulación y captación de los profesores, artistas y demás profesionales necesarios para trabajar el año entrante. A su vez, en la página web de BAJ siempre se encuentra un hipervínculo donde los interesados puedan postular y ser considerados en el proceso de captación siguiente. En esta etapa, se realiza el banco de candidatos y se filtran los que cumplen los requisitos para realizar las labores de docencia, exposiciones, seminarios, etc., según sea la postulación.
- **Selección de prestadores:** con el proceso número uno ya se encuentran los candidatos filtrados según los requisitos de la organización, luego se realiza la revisión de la experiencia en procesos formativos, trabajos con jóvenes, etc., conjuntamente, se

realiza la consulta si tienen antecedentes penales, requisito indispensable para el trabajo con menores de edad. Si el artista candidato avanza en el proceso, y de acuerdo a su propuesta de trabajo, se le informa la fecha en que realiza sus funciones.

- **Inscripción y selección de beneficiarios:** al momento de tener definido qué talleres y actividades se realizan, se abren las convocatorias para la postulación de alumnos y beneficiarios. Para las actividades formativas, estas tienen un cupo de 20 alumnos. Si la inscripción sobrepasa ese número, se realizan audiciones, en donde los profesores eligen o seleccionan a los alumnos de acuerdo a un criterio. Cada postulante conoce desde antes los contenidos de los talleres y el área artística a desarrollar.
- **Desarrollo del proceso creativo:** con los profesionales designados, los beneficiarios seleccionados, se continúa con el proceso, estos pueden ser talleres artísticos intensivos, regulares, compañías escuelas, residencias artísticas, seminarios, concursos, etc. BAJ se preocupa de todas las necesidades de infraestructura, equipos y tecnología, además de los materiales que los docentes y alumnos puedan tener, con el fin de prestar un servicio integral, entregando una experiencia artística y humana de excelencia.
- **Resultado final:** cuando los procesos formativos, expositivos o de mediación acaban, los alumnos, con ayuda y guía del profesor, realizan montajes para ser presentados a la ciudadanía, estos lugares pueden ser las salas de teatro, galerías de arte, establecimientos educacionales, espacios abiertos, carnavales, etc. Este proceso, además de entregarles una experiencia como pequeños artistas, otorga visibilidad y evidencias de los productos a la organización y sus financistas.

Se enlistan a continuación las actividades secundarias:

- **Proceso de selección de Recursos Humanos:** actividad de apoyo que realiza la selección de los profesores y artistas postulantes a las actividades de BAJ. Se preocupa del cumplimiento de los requisitos necesarios. Entrega a la dirección de programación y contenidos el listado de profesores que pasan la etapa de selección y coordina la firma de los respectivos contratos de prestación de servicios.
- **Proceso de selección de Programación y Contenidos:** dirección que dentro de sus procesos está la planificación anual de la organización. Esta actividad de programación

entrega a los profesores el periodo en que desempeñan sus funciones y el modo o modelo a seguir en materia del proceso formativo, además los capacita para el uso de la herramienta de seguimiento programático SURGE. Es importante mencionar que esta área es la encargada de velar y controlar las metas y compromisos de la organización con sus financistas (convenios, privados, etc.)

- **Proceso de rendiciones de cuentas, en sistema SURGE:** las rendiciones de cuentas financieras y programáticas se llevan a cabo en el sistema informático propio de BAJ, el cual almacena, ordena, rescata y emite, de diversos lugares que cargan los usuarios, toda la documentación necesaria para respaldar los gastos que se realizan, con el fin de que estos no sean rechazados u observados, algunos ejemplo de esto son las listas de participantes, documentos tributarios, planillas de banco para respaldar egreso, comprobantes contables, etc.
- **Disposición de infraestructura y equipamiento:** actividad de soporte que se encarga de preparar los espacios y equipamiento tecnológico para el desarrollo de los procesos artísticos. Esta actividad debe estar coordinada con los horarios de usos de espacios, con el fin de que estos cuenten con los requerimientos presentados en sus propuestas.

A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades que se desprenden de la cadena de valor:

Fortaleza 5: eficiente control, seguimiento y rendiciones de cuentas de actividades. sistema informático SURGE entrega información de manera ágil.

Fortaleza 6: banco actualizado de profesionales y docentes para dictar talleres, clases y demás actividades en la corporación.

Fortaleza 7: proceso formativo asegura la creación de obras artísticas irrepetibles, destacando la creación joven y acercando a estos a la cultura y el arte.

Debilidad 3: actividades postergadas o suspendidas, sistema SURGE no alerta, produciendo un vacío entre la planificación y la realización de estas actividades.

Debilidad 4: postulación de profesores y profesionales del mundo artístico no está estandarizada ni sistematizada, produciendo pérdida de tiempo y recursos en la organización de estos datos.

A continuación, en Tabla 5 se enlistan las fortalezas y debilidades identificadas del análisis interno.

Tabla 5: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Variable	Debilidades	Variable
F1: edificios acondicionados para entregar servicios adecuados a las exigencias de los artistas, con equipamiento tecnológico de vanguardia.	Recursos y capacidades	D1: mejoras, renovaciones y mantenimientos de alto costo en edificios patrimoniales y sus cuidados respectivos.	Recursos y capacidades
F2: amplia cobertura geográfica, con presencia nacional por sus sedes regionales.	Recursos y capacidades	D2: alta dependencia de financiamiento de organismos públicos.	Recursos y capacidades
F3: sistema informático para programación y seguimiento de actividades y para la administración de recursos.	Recursos y capacidades	D3: actividades postergadas o suspendidas, sistema SURGE no alerta, produciendo un vacío entre la planificación y la realización de estas actividades.	Cadena de Valor de Porter
F4: alta experiencia del equipo de trabajo en materias claves de sus unidades de negocios	Recursos y capacidades	D4: postulación de profesores y profesionales del mundo artístico no está estandarizada ni sistematizada, produciendo pérdida de tiempo y recursos en la organización de estos datos.	Cadena de Valor de Porter
F5: eficiente control, seguimiento y rendiciones de cuentas de actividades. Sistema informático SURGE entrega información de manera ágil.	Cadena de Valor de Porter		
F6: banco actualizado de profesionales y docentes para dictar talleres, clases y demás actividades en la corporación.	Cadena de Valor de Porter		
F7: proceso formativo asegura la creación de obras artísticas irrepetibles, destacando la creación joven y acercando a estos a la cultura y el arte.	Cadena de Valor de Porter		

Fuente: Elaboración propia.

Efectuado el análisis de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, se ha decidido destacar las que generan mayor relevancia para Balmaceda Arte Joven.

De este modo, se ha decidido, que la amenaza *A4: aumento de desechos y residuos por la pandemia COVID-19*, será dejada de lado para el respectivo análisis por no ser considerada importante en el desarrollo de los objetivos de la corporación. Lo mismo sucede con la oportunidad *O7: posibilidad de diversificar oferta de talleres artísticos*, pues se considera inserta dentro de las actividades normales de la organización, pues la

organización tiene resguardado estos recursos y no afectarían el desarrollo de las actividades críticas de éxito.

Siguiendo con el mismo criterio de análisis, se dejan fuera del análisis FODA las fortalezas *F5: eficiente control, seguimiento y rendiciones de cuentas de actividades. Sistema informático SURGE entrega información de manera ágil*, no es insertada para el análisis respectivo pues se encuentra albergada en la fortaleza F3 y F4 relativa al equipo humano de Balmaceda Arte Joven y al sistema informático. La fortaleza *F6: banco actualizado de profesionales y docentes para dictar talleres, clases y demás actividades en la corporación*, no supone una importancia crítica para el alcance de los objetivos de Balmaceda arte Joven.

Relativo a las debilidades, no se considera relevante ni crítica las siguientes: debilidad *D4: postulación de profesores y profesionales del mundo artístico no está estandarizada ni sistematizada, produciendo pérdida de tiempo y recursos la organización de estos datos*. Si bien esta debilidad considera un gasto de recursos financieros, estos no son relevantes en el desempeño crítico de la corporación.

Por lo anterior y para una mejor presentación del análisis FODA, la Tabla 6, muestra las variables a considerar para las Oportunidades y Amenazas y la Tabla 7 las Fortalezas y Debilidades relevantes para el análisis:

Tabla 6: Oportunidades y Amenazas para análisis

Oportunidades	Variable	Amenazas	Variable
O1: aumento de interés en la población por consumo de cultura.	“Político Legal” del PESTEL	A1: disminución de presupuesto de la nación para actividades culturales.	“Político y Legal” del PESTEL
O2: reactivación económica, abriendo postulaciones a fondos públicos.	“Económico” del PESTEL	A2: reasignaciones del presupuesto público en otras iniciativas no culturales.	“Económico” del PESTEL
O3: aumento de personas en redes sociales y streaming, pudiendo eliminar alguna barrera de acceso al arte.	“Socio-Cultural” del PESTEL	A3: potencial disminución de interés de contenido cultural chileno, debido a excesivo contenido de entretenimiento internacional.	“Socio-Cultural” del PESTEL
O4: posibilidad de desarrollar y/o potenciar plataformas con contenido artístico, dado el mejoramiento de la infraestructura de conectividad, llegando con contenido a diversos lugares de la nación.	“Tecnológico” del PESTEL	A4: centros culturales existentes que presten servicios artísticos y culturales similares se expandan a otras regiones en que BAJ posee sedes.	Rivalidad entre competidores existentes
O5: existencia de fondos públicos concursables para postulaciones	Amenaza de nuevos competidores		Rivalidad entre competidores existentes

O6: difusión de contenido de BAJ en plataformas digitales streaming.	Amenaza de productos sustitutos		
---	---------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Fortalezas y Debilidades para análisis

Fortalezas	Variable	Debilidades	Variable
F1: edificios acondicionados para entregar servicios adecuados a las exigencias de los artistas, con equipamiento tecnológico de vanguardia.	Recursos y capacidades	D1: mejoras, renovaciones y mantenimientos de alto costo en edificios patrimoniales y sus cuidados respectivos.	Recursos y capacidades
F2: amplia cobertura geográfica, con presencia nacional por sus sedes regionales.	Recursos y capacidades	D2: alta dependencia de financiamiento de organismos públicos	Recursos y capacidades
F3: sistema informático para programación y seguimiento de actividades y para la administración de recursos.	Recursos y capacidades	D3: actividades postergadas o suspendidas, sistema SURGE no alerta, produciendo un vacío entre la planificación y la realización de estas actividades.	Recursos y capacidades
F4: alta experiencia del equipo de trabajo en materias claves de sus unidades de negocios	Recursos y capacidades		

Fuente: Elaboración propia.

1.5.3 Análisis FODA

En esta sección, se realiza un cruce entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través del uso del análisis FODA cuantitativo de Cancino (2012). También, se realiza un análisis de los cuadrantes: fortaleza vs oportunidades, debilidades vs oportunidades, debilidades vs amenazas y fortalezas vs amenazas.

Lo anterior permite concluir cómo está posicionado Balmaceda Arte Joven para enfrentar sus desafíos estratégicos, señalando las fuentes de mayor preocupación, y proponiendo estrategias generales útiles para abordar lo planteado.

La matriz FODA es una herramienta que permite caracterizar variables que afectan tanto el entorno interno como el externo de la empresa, y vincularlos de forma estratégica. Las fortalezas y debilidades permiten analizar el entorno interno de la compañía, a su vez las oportunidades y amenazas del entorno externo. En general, se considera necesario que una empresa se apoye en las fortalezas, explote las oportunidades, subsane las debilidades y formule una estrategia para lidiar con las amenazas.

Según Cancino (2012) y como se observa en la Tabla 8, la matriz FODA es una herramienta que permite de forma objetiva describir cuáles son las fortalezas y

debilidades más importantes y qué oportunidades son las más posibles de aprovechar para cada empresa.

1.5.3.1 Análisis FODA cuantitativo

Utilizando la metodología para la confección de la matriz FODA cuantitativo (Cancino, 2012), se pondera el análisis interno y externo realizado, calificando con una nota de 1 a 7 cada una de las variables identificadas dentro de las fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas que actualmente enfrenta Balmaceda Arte Joven.

Cuadrante Fortalezas vs Oportunidades. Se debe puntuar según cómo la fortaleza permite aprovechar la oportunidad.

Cuadrante Fortalezas vs Amenazas. En este cuadrante la puntuación está relacionada con la posibilidad de que la fortaleza permita enfrentar una amenaza.

Cuadrante Debilidades vs Oportunidades. La puntuación está relacionada en cómo una debilidad no permite aprovechar una oportunidad.

Cuadrante Debilidades vs Amenazas. La puntuación de este cuadrante se relaciona respecto a cómo la debilidad permite que se active la amenaza.

A continuación, en la Tabla 8 se presenta la matriz FODA cuantitativa de Balmaceda Arte Joven y bajo ésta, la explicación de cada cuadrante con su posicionamiento estratégico.

Tabla 8: Matriz FODA cuantitativo Balmaceda Arte Joven.

MATRIZ FODA CUANTITATIVO BALMACEDA ARTE JOVEN	Oportunidades						p r o m e d i o	Amenazas				p r o m e d i o
	O1: aumento de interés en la población por consumo de cultura.	O2: reactivación económica, abriendo postulaciones a fondos públicos.	O3: aumento de personas en redes sociales y streaming, pudiendo eliminar alguna barrera de acceso al arte.	O4: posibilidad de desarrollar y/o potenciar plataformas con contenido artístico, dado el mejoramiento de la infraestructura de conectividad, llegando con contenido a diversos lugares de la nación.	O5: existencia de fondos públicos concursables para postulaciones	O6: difusión de contenido de BAJ en plataformas digitales streaming.		A1: disminución de presupuesto de la nación para actividades culturales.	A2: reasignaciones del presupuesto público en otras iniciativas no culturales.	A3: potencial disminución de interés de contenido cultural chileno, debido a excesivo contenido de entretención internacional.	A4: centros culturales existentes que presten servicios artísticos y culturales similares se expandan a otras	
F1: edificios acondicionados para entregar servicios adecuados a las exigencias de los artistas, con equipamiento tecnológico de vanguardia.	7	4	3	7	5	5	5,2	2	1	4	4	2,8
F2: amplia cobertura geográfica, con presencia nacional por sus sedes regionales.	6	7	5	6	6	4	5,7	4	4	3	7	4,5
F3: sistema informático para programación y seguimiento de actividades y para la administración de recursos.	2	2	1	2	5	2	2,3	1	2	2	4	2,3
F4: alta experiencia del equipo de trabajo en materias claves de sus unidades de negocios	6	7	4	6	7	5	5,8	5	5	6	6	5,5
Promedio	5,3	5,0	3,3	5,3	5,8	4,0		3,0	3,0	3,8	5,3	
D1: mejoras, renovaciones y mantenciones de alto costo en edificios patrimoniales y sus cuidados respectivos.	7	2	6	2	1	6	4,0	3	3	7	2	3,8
D2: alta dependencia de financiamiento de organismos públicos	2	2	4	3	3	3	2,8	1	1	4	3	2,3
D3: actividades postergadas o suspendidas, sistema SURGE no alerta, produciendo un vacío entre la planificación y la realización de estas actividades.	7	7	6	6	6	6	6,3	7	6	6	4	5,8
Promedio	5,3	3,7	5,3	3,7	3,3	5,0		3,7	3,3	5,7	3,0	

Fuente: Elaboración propia.

1.5.3.1.1 Posicionamiento estratégico de Balmaceda Arte Joven

En lo que sigue, se describe cómo está posicionada Balmaceda Arte Joven para enfrentar los desafíos estratégicos y se señalan las fuentes de mayor preocupación. Además, se mencionan las estrategias generales útiles que permiten abordar lo planteado.

Cuadrante Fortalezas vs Oportunidades

Si observa el cuadrante Fortalezas vs Oportunidades, la oportunidad O5: *existencia de fondos públicos concursables para postulaciones*, tiene el puntaje más alto, ya que la

mayoría de las fortalezas permiten aprovechar esa oportunidad. Sin desmedro de lo anterior, la siguen las oportunidades O4 y O1 donde el aumento del interés de la población por cultura, podría acarrear aumento de financiamiento a programas socio culturales por la cantidad de personas impactadas con dichos programas, de la mano de lo anterior, la O4 demuestra que la organización tiene posibilidades reales de desarrollar o potenciar plataformas con contenido artístico, llegando a más lugares de la nación.

Por otro lado, las fortalezas F2: *amplia cobertura geográfica, con presencia nacional por sus sedes regionales*, y F4: *alta experiencia del equipo de trabajo en materias claves de sus unidades de negocios*, tienen una alta puntuación, ya que son fortalezas transversales para el desarrollo posible de estas oportunidades. Es dable redundar, que BAJ es el único centro cultural privado con cinco sedes a nivel nacional, lo que entrega una perspectiva territorial difícil de igualar. Enlazado con lo anterior, el equipo humano posee experiencia demostrable en participación de proyectos de índole social, convirtiéndose una de las mayores fortalezas de la organización.

Debido a lo anterior y ante la incertidumbre de no contar con un presupuesto público asegurado y constantemente con la posibilidad que este sea disminuido por el Ministerio de Hacienda, por redistribución del gasto público debido a la crisis social y pandemia, la institución debe potenciar sus diversas fuentes de financiamiento, proceso clave para sobrellevar amenazas y no desvanecer por falta de dinero.

Balmaceda Arte Joven debe trabajar en alternativas de financiamiento, desarrollando nuevas unidades de negocios o modificando las existentes, con el fin de diversificar sus ingresos propios y poder afrontar de mejor manera las amenazas y variaciones del mercado.

Su fuerte presencia nacional, la potencia para postulaciones en gobiernos regionales, municipalidades, etc., en donde Balmaceda Arte Joven debe buscar el financiamiento deseado. Se ha evidenciado que BAJ cuenta con recursos humanos sumamente capaces de diseñar y llevar a cabo diversas áreas del ámbito cultural y educacional, diseñando propuestas metodológicas y aterrizadas para implementar en la educación secundaria del país, lo que podría ser una arista a explorar en materia de diversificación de ingresos.

Cuadrante Fortalezas vs Amenazas

Por otro lado, al observar el cuadrante Fortalezas vs Amenazas, la fortaleza *F2: amplia cobertura geográfica, con presencia nacional por sus sedes regionales*, y *F4: alta experiencia del equipo de trabajo en materias claves de sus unidades de negocios*, son las más relevantes para que la organización pueda cumplir sus objetivos y sobrellevar las amenazas, esto pues el rol de Balmaceda Arte Joven es dar acceso transversal a la cultura y las artes a la ciudadanía. Pese a la baja probabilidad, la amenaza que tiene la organización es que algún centro cultural se expanda a nivel nacional o que presten servicios muy similares en experiencia artística, pero hasta la fecha, no existen datos que corroboren dicha expansión.

La organización debe potenciar sus sedes regionales e incrementar la descentralización de la cultura y las artes, ya que es una ventaja competitiva importante frente a sus rivales y con sus aliados. Con lo anterior, se entrega una mayor tasa de empleabilidad fuera de la región metropolitana y una cobertura a nivel nacional que es bien valorada por los organismos que la financian. Junto con esto, si es necesario, debe contratar nuevos empleados o formar los que posee, especializarse en la construcción de proyectos y abarcar el ámbito regional de estos.

Cuadrante Debilidades vs Oportunidades

En relación al cuadrante Debilidades vs Oportunidades, la debilidad *D2: alta dependencia de financiamiento de organismos públicos*, no permiten obtener una ventaja respecto a las oportunidades señaladas, el campo de acción disminuye, ya que no se debe arriesgar capital estatal en negocios o programas fuera de lo que estos financian. Sin embargo, las oportunidades *O5: existencia de fondos públicos concursables para postulación*, podrían potenciar la organización en materia de que el estado disponga de mayores fondos concursables y asignaciones especiales, para que así BAJ pueda desarrollar proyectos audiovisuales que puedan ser transmitidos por plataformas existentes a través de internet, llegando a lugares de difícil acceso y entregando servicios a beneficiarios. Con esto, se pretende aplacar las debilidades de Balmaceda Arte Joven y que se conviertan en oportunidades reales.

Para lo anterior, la institución debe estar preparada para posibles cambios sociales de la ciudadanía, por un mayor consumo de bienes y servicios culturales, maximizando sus servicios con el fin de abarcar nuevos públicos. El proceso formativo de sus actividades asegura que los productos artísticos desarrollados cuentan con originalidad y apoyan la libertad de expresión y creación, pero debe abrir su oferta a nuevas tendencias y tecnologías existentes para navegar en el mercado actual, construyendo alianzas en plataformas *streaming* con el fin de apoyar a los artistas locales a que suban contenido a estas tribunas de público masivo.

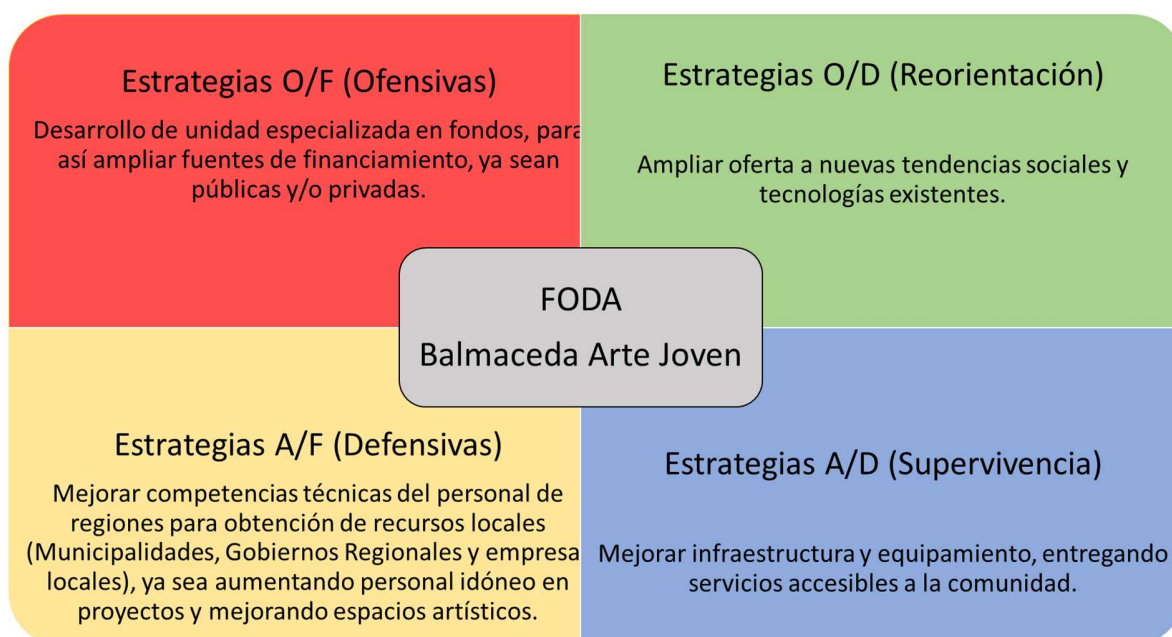
Cuadrante Debilidades vs Amenazas

Respecto al cuadrante Debilidades vs Amenazas las debilidades *D2: alta dependencia de financiamiento de organismos públicos*, no permitirían activar las amenazas de la matriz, aun así, es un flanco que se debe trabajar para aplacar las posibles amenazas. Es dable mencionar que la amenaza *A2: reasignaciones del presupuesto público en otras iniciativas no culturales*, es una de las preocupaciones constantes de BAJ, pues existe la posibilidad que los recursos estatales se entreguen a iniciativas fuera del sector cultural y artístico. Similar ocurre con *A4: centros culturales existentes presten servicios artísticos y culturales similares o se expandan a otras regiones en que BAJ posee sedes*, pero a la fecha no hay antecedentes de alguna expansión a corto y mediano plazo.

Balmaceda Arte Joven no debe descuidar su infraestructura y equipamiento, pues existe una ventaja importante contar con espacios diseñados y modificados para el desarrollo de actividades artísticas. La red de sedes regionales que posee y la accesibilidad de sus servicios y espacios de trabajo, la hacen ser única en su categoría.

Abarcando los puntos anteriores y luego de los análisis de los cuadrantes del FODA cuantitativo, en la Figura 9 se presenta un resumen de las estrategias generales más relevantes para la organización:

Figura 9: Resumen de estrategias FODA BAJ



Fuente: Elaboración propia.

Luego de haber realizado un análisis estratégico del macroentorno, microentorno e interno, además de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es posible entender el posicionamiento estratégico donde se encuentra Balmaceda Arte Joven. Lo anterior permite evidenciar la relevancia que tiene la propuesta de valor y sus atributos claves para la ciudadanía, elementos abordados en el apartado siguiente.

1.6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Dado el análisis del entorno, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas descrito anteriormente, es posible en esta sección presentar un análisis de la curva de valor y realizar la selección de los atributos claves que valora el cliente en la industria de las economías creativas y artísticas. Luego, a partir de los atributos seleccionados, se presenta la declaración de la propuesta de valor, destacando los atributos claves. Enseguida, se señala cómo cada atributo se relaciona explícitamente con las variables del FODA y se plantea de forma descriptiva cuál es la estrategia de Balmaceda Arte Joven.

Finalmente, en esta sección se argumenta por qué el sistema de control de gestión (SCG) propuesto, puede ser un aporte relevante de valor para la organización. Se explica cuáles de todos los elementos señalados en el documento son los más importante a enfocarse y se especifica qué problemas actuales y potenciales de la empresa justifican la necesidad de tener un SCG y la dirección que se debe dar a dicho sistema.

1.6.1 Análisis de la curva de valor

Según Chan Kim y Maugorne (2005), el objetivo de la construcción de una curva de valor no es ser exhaustivo, sino comprender perfectamente las posiciones relativas de los actores.

En este punto se realiza una curva de valor que representa a la organización y a sus competidores, con el fin de identificar sus atributos claves.

Para la industria de centros culturales y espacios de creación artística, se evaluaron los siguientes criterios: experiencia del profesor o guía, equipamiento tecnológico e infraestructura, clima de protección, asequibilidad por precios, prestigio, visibilidad, libertad de creación artística y de expresión y diversidad programática. A continuación, se describe brevemente cada uno de ellos.

- Experiencia del Profesor: la comunidad busca profesores o guías de procesos de formación artística, de excelencia en su materia, con trabajos de buen nivel y trayectoria destacada y que los inspira a seguir adelante en sus inquietudes artísticas.
- Equipamiento tecnológico e infraestructura: como acompañamiento al proceso formativo, ya sean en talleres, galerías de arte o grabaciones audiovisuales, los jóvenes marcan su preferencia por usar equipamiento de vanguardia. Es por esto que la industria ofrece esta variable para captar beneficiarios. Hoy en día, es más común ver entre los jóvenes y la ciudadanía teléfonos y equipamiento de alta gama y con excelentes prestaciones de profesionales, por lo que la creación ya no está ligada a las capturas, si no al valor agregado que se hace luego con estos productos y el equipamiento de la organización.

En consecuencia, contar con espacios cómodos y acordes a las necesidades de cada artista, alumno y público, hacen que estos se sientan en un espacio acogedor. Estos espacios deben contener una ficha técnica necesaria para cada una de las actividades culturales: sistema de sonido, aislación acústica adecuada, parrilla de luces, climatización, etc., en donde se pueda crear sin interrupciones y en las mejores condiciones posibles.

- Asequibilidad por precios: en materia de precios, la industria se financia mayoritariamente por recursos públicos o una figura mixta entre ingresos privados y públicos, pero estas organizaciones también buscan poder generar recursos propios a través de sus servicios a la comunidad, como arriendos, cortes de ticket, ventas, etc. En muchos casos; las compañías artísticas y los centros culturales se financian gracias a estos ingresos.
- Descentralización cultural: BAJ al ser el único centro cultural privado que posee 5 sedes a nivel nacional trabaja de manera constante descentralizando el arte y la oferta cultural a diversas localidades de la nación, entregando el acceso a bienes y servicios culturales a jóvenes, artistas y público en general de variadas regiones de Chile.
- Prestigio: lugares de prestigio, aseguran cierta seriedad en el quehacer artístico, ya que eso involucra cierto proceso formativo y seriedad a la hora de buscar o postular a fondos.
- Visibilidad: el alcance en medios y redes sociales es uno de los mayores canales de difusión de las actividades. Los centros culturales deben tener una presencia activa y eficiente en los medios que se encuentra su público objetivo para así estar a la vanguardia en *marketing* digital, con el fin de difundir la creación artística y el sentimiento de validación que la ciudadanía valora.
- Libertad de creación artística y expresión: se considera que los creadores y artistas no deberían tener límites en materia de creación y expresión. Por esto, la ciudadanía busca que las obras artísticas no tengan censura alguna, ni ideológica, sexual, moral, política, religiosa, etc.

- **Diversidad Programática:** la organización posee un abanico de actividades artísticas y culturales, se enmarcan en procesos de formación, extensión, mediación y exposición, en las áreas de teatro, danza, artes visuales, literatura, audiovisual y música. Asegurando una programación variada y atractiva al público.

1.6.1.1 Validación de frontera de mercado

La industria artística tiene como principal cliente a la ciudadanía en general, pero la organización en análisis, Balmaceda Arte Joven, tiene un foco principal en jóvenes de 14 a 29 años, por lo que se consideran varios factores que, al comparar, son relevantes al momento de tomar una decisión sobre qué bien o servicio consumir, entre ellas se pueden encontrar las siguientes:

- Experiencia del Profesor
- Equipamiento tecnológico e infraestructura
- Asequibilidad por precios
- Descentralización cultural
- Prestigio
- Visibilidad
- Libertad de creación artística y expresión
- Diversidad programática

1.6.1.2 Identificación de competidores relevantes de BAJ

Para Balmaceda Arte Joven, los competidores más relevantes respecto a público objetivo y creación artística de la industria son:

- **Centro Cultural Matucana 100:** este centro cultural de arte contemporáneo se especializa en el apoyo y desarrollo de compañías de artes escénicas, exposiciones, talleres artísticos, festivales, entre otros. Sus mayores ingresos son por ventas de ticket y un porcentaje menor por fondos del estado. Su ubicación es en el corazón de Santiago.
- **Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM):** privado, con financiamiento público, se especializa en artes escénicas y visuales, con una oferta similar a la organización en análisis, pero con pago en sus funciones. Su ubicación es sólo en la región Metropolitana.

- Cecrea (centros de creación): dependientes del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, estos centros de creación están presentes en la mayoría de las regiones del país, su público objetivo son niños y adolescentes, la programación de estos son: Laboratorios creativos, comunicaciones, maestranza y auto-gestionados, Proyectos Colaborativos, y Escuchas Creativas como procesos transversales.
- Galerías de Arte: se agrupan diversas salas de exposiciones, que no son un centro cultural en sí, pero que prestan servicios de exposiciones y mediaciones en el territorio nacional. Se decide agrupar estas ya que por sí solas no son una fuerza, pero agrupadas forman la “Red de Salas”.

1.6.1.3 Asignación de un valor a la estrategia de cada grupo

Los atributos escogidos para realizar una comparación entre la organización y sus competidores son: experiencia del profesor, equipamiento tecnológico, infraestructura, clima de protección, asequibilidad, prestigio, visibilidad, libertad de creación y expresión y diversidad programática.

La evaluación de estos atributos es de 1 a 5, donde 1 es catalogado como bajo y 5 es la puntuación máxima. Para representar la situación actual de Balmaceda Arte Joven (BAJ) frente a los competidores, la Tabla 9 señala la posición de la organización analizada, con una puntuación promedio de 4,13, y en donde solo es superada por GAM con 4,25.

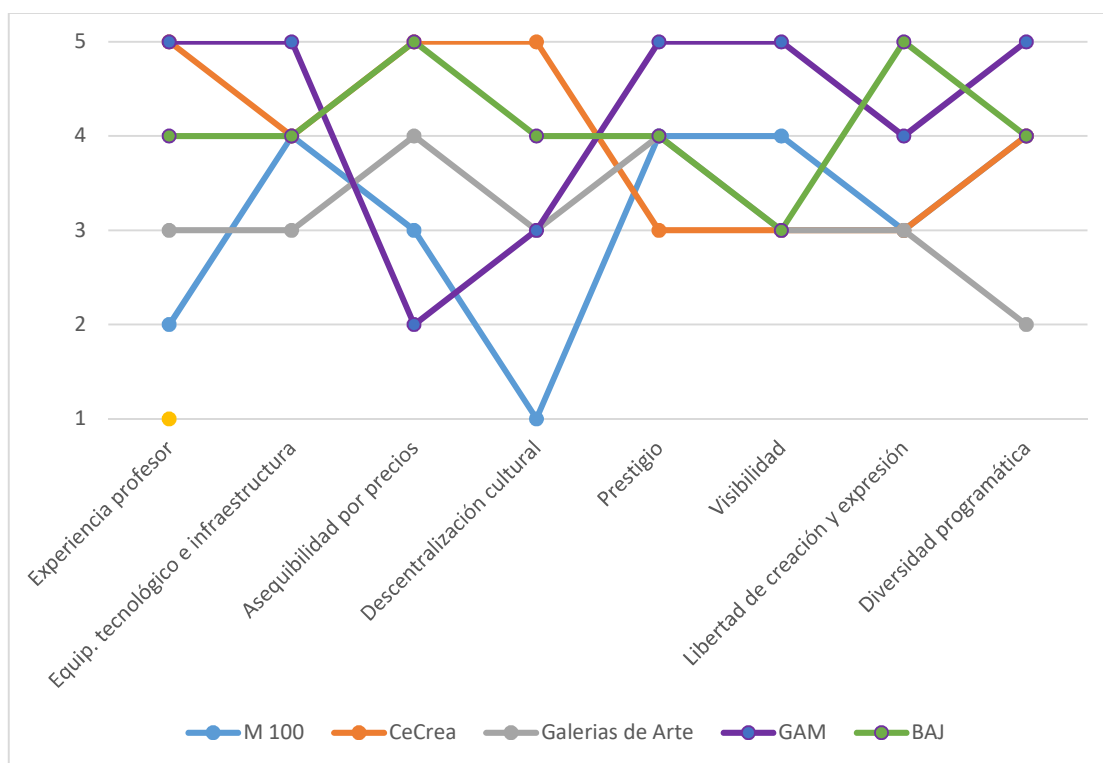
Tabla 9: Asignación de variables para curva de valor actual

Variables/Competidores	M 100	GAM	Cecrea	Galerías de Arte	BAJ
Experiencia Profesor	2	5	5	3	4
Equipamiento tecnológico e infraestructura	4	5	4	3	4
Asequibilidad por precios	3	2	5	4	5
Descentralización cultural	1	3	5	3	4
Prestigio	4	5	3	4	4
Visibilidad	4	5	3	3	3
Libertad de creación y expresión	3	4	3	3	5
Diversidad Programática	4	5	4	2	4
Promedio	3,13	4,25	4,00	3,13	4,13

Fuente: Elaboración propia.

Con las variables antes descritas, se presenta la curva de valor en la Figura 10. Donde se puede observar que BAJ está en una situación promedio frente a sus competidores. Sobre esta, se encuentra el GAM, pues este centro cultural cuenta con variados atributos que los hacen superiores en algunas materias, como lo son infraestructura, equipamiento, prestigio y visibilidad. Mientras que bajo Balmaceda Arte Joven se encuentran las Galerías de Arte, con su baja diversidad programática y libertades en materias de creación artística y expresiones.

Figura 10: Curva de valor



Fuente: Elaboración propia

1.6.1.4 Matriz ERIC

La matriz ERIC de Chan Kim y Maugorne (2005) es un cuadrante de cuatro espacios (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear), el cual tiene por objetivo poder diferenciarse respecto de sus competidores y debe responder a la pregunta ¿Qué realizamos para que la estrategia se diferencie de la competencia?

Como se muestra en la Tabla 10, con la matriz de ERIC se evidencia que los atributos escogidos con anterioridad son un buen indicio para realizar una comparación entre la

competencia y lo que la organización ofrece. Además, entrega metas claras sobre lo que se debe determinar para alcanzar los deseos de la ciudadanía.

A continuación, se enlistan las acciones que la corporación debe trabajar para llegar al modelo esperado por sus beneficiarios (BAJ e*).

Tabla 10: Matriz ERIC Balmaceda Arte Joven

<u>Eliminar</u>	<u>Reducir</u> Jerarquía entre profesor y alumno
<u>Crear</u>	<u>Incrementar</u> Experiencia del profesor Prestigio Visibilidad Diversidad programática Equipamiento tecnológico e infraestructura

Fuente: Elaboración propia.

Reducir jerarquía entre profesores y alumnos, siempre con respeto, pero con cercanía para que los jóvenes y alumnos confíen en sus guías. Con esto, las actividades formativas toman una dinámica de aprendizaje continuo, del uno y del otro, transfiriendo conocimientos, pero también aprendiendo de las inquietudes de los jóvenes.

Incrementar el prestigio y visibilidad, para que no solamente el público objetivo conozca la organización y la industria donde se está inserto, sino que estos espacios sean un bien de uso público, llegando a más usuarios con una completa y diversa parrilla programática. La experiencia del profesor son cualidades claves que se deben mantener e incrementar, pues las exigencias también van en aumento, ya sea en espacios confortables y protegidos como también la contención del profesor, no sólo en materias artísticas, sino que también humanas. No se debe olvidar el mejoramiento de espacios y equipamiento tecnológico adecuado para las diversas disciplinas impartidas, con el fin de que los jóvenes reciban conocimientos actualizados y herramientas acordes a los nuevos tiempos.

Con la modificación de estos puntos y como se muestra en la Tabla 11, BAJ e* debería subir su promedio, a 4.75 puntos, en donde estaría por sobre sus competidores en las variables analizadas.

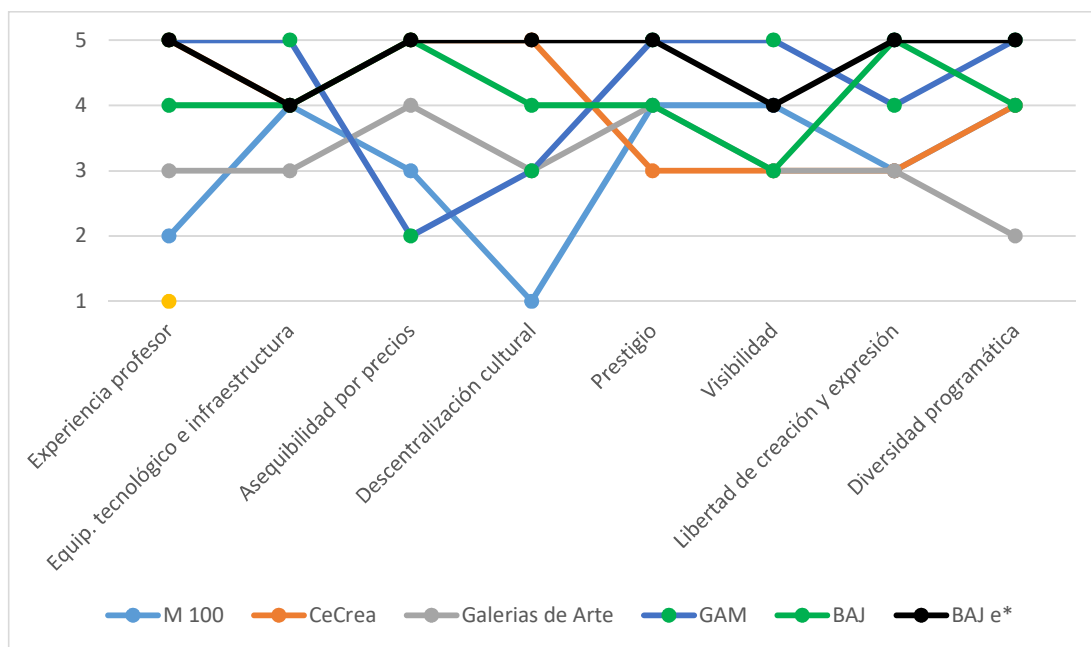
Tabla 11: Asignación de variables para curva de valor esperada

Variables/Competidores	M 100	GAM	Cecrea	Galerías de Arte	BAJ	BAJ e*
Experiencia Profesor	2	5	5	3	4	5
Equipamiento tecnológico e infraestructura	4	5	4	3	4	4
Asequibilidad por precios	3	2	5	4	5	5
Descentralización cultural	1	3	5	3	4	5
Prestigio	4	5	3	4	4	5
Visibilidad	4	5	3	3	3	4
Libertad de creación y expresión	3	4	3	3	5	5
Diversidad Programática	4	5	4	2	4	5
Promedio	3,13	4,25	4,00	3,13	4,13	4,75

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, la Figura 11, gráficamente indica como organización espera una mejora considerable, en la apreciación por parte de la ciudadanía (usuarios), en la valoración de sus servicios. Es por esto que a continuación, BAJ e* representa la nueva valoración futura esperada, luego de aplicados los cambios correspondientes, para los atributos analizados.

Figura 11: Curva de valor esperada



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia una mejora sustancial, en BAJ e*, en las falencias que la organización posee, posicionándose competitivamente a la par, o en algunos casos mejor que sus contrincantes.

1.6.2 Selección de atributos clave

En concordancia con lo anterior, el presente informe ha evidenciado que los atributos claves que la corporación ofrece a ciudadanía y que esta valora de buena manera son los siguientes:

- **Descentralización cultural y asequibilidad:** entregando a regiones identidad propia en materias de creatividad y expresión. Los beneficiarios regionales sienten un sello de creación institucional, pero con identidad local. Acercando el arte y la cultura a la ciudadanía. Este punto es destacado en el análisis de recursos y capacidades, además de ser una recomendación del posicionamiento estratégico general del punto 1.5.2.1 del presente informe.

El costo o ticket de los servicios culturales es una de las barreras para el consumo del arte y la cultura, puesto que son los precios que estos imponen a sus obras y creaciones. La organización se hace cargo de esto y desarrolla gran parte de sus actividades de forma asequible a la ciudadanía. En el mismo informe de Leroy y Mutlet (2021) menciona que el 11% de los beneficiarios de servicios asisten a servicios culturales pagados, mientras que el 89% restante prefiere actividades gratuitas o de aportes voluntarios.

- **Profesionales / docentes de trayectoria:** contar con profesionales destacados en sus áreas motiva a los jóvenes a participar de las actividades formativas y de extensión. Mencionado en la fortalezas F6 y F7 de la Cadena de Valor de Porter (1982) y en la curva de valor del punto 1.5.2.2.
- **Infraestructura y equipamiento:** en la atracción de público, ayuda poseer una infraestructura acorde a las necesidades, Leroy y Mutlet (2021) tal como lo menciona en su Informe de Caracterización de beneficiarios año 2019, que un 64,2% de los usuarios califican las instalaciones de BAJ con nota sobre 6. Con una escala de 1 a 7, donde 1 es la mínima y 7 la máxima. Variable abordada en Curva de valor. También es relevante un equipamiento tecnológico acorde a las necesidades actuales, ya sean en *softwares* de edición, fotográficos,

modelamiento 3D, sonido, iluminación, etc., así como también en los equipos de vanguardia que se necesitan para impartir las actividades.

- **Programación y contenido de las actividades:** parrilla programática que se preocupa de formar, capacitar y difundir a artistas emergentes, los usuarios valoran de buena medida la diversa programación que encuentran en Balmaceda Arte Joven, en donde el 64% de los encuestados valora el contenido con nota 7 y el 36% con nota 6, según informe de Leroy y Mutlet (2021)

Los atributos antes descritos son los que la ciudadanía y usuarios, valoran y toman en cuenta al momento de decidir el consumo de un servicio cultural y artístico. La mayoría fueron recogidos de memorias de la institución, informes en base a encuestas realizadas a los jóvenes usuarios y los resultantes de los análisis de este mismo informe. Sin embargo, los atributos que no fueron considerados de la curva de valor (prestigio y visibilidad), es porque la organización ya los contempla desde su base en todas las actividades y acciones a realizar.

Con estos antecedentes, a continuación, se puede realizar la correspondiente declaración de propuesta de valor.

1.6.3 Declaración de la Propuesta de Valor

Según Osterwalder y Pigneur (2011), la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. La propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Sin duda para Balmaceda Arte Joven, su foco institucional es acercar la cultura y el arte a los jóvenes de Chile. Con la cobertura nacional que posee a través de sus cinco sedes, abarcando desde las regiones de Antofagasta hasta Los Lagos, permite la descentralización cultural llevando el mundo de las artes a grandes y pequeñas localidades de Chile.

Con bienes y servicios culturales asequibles y atractivos para el público objetivo y con una metodología diseñada para que sus participantes se sientan atraídos a las actividades tales como talleres artísticos, conversatorios, galerías de arte, seminarios, carnavales, concursos, etc. y como su visión lo declara, este centro cultural desea

convertirse en un referente en creación joven a nivel nacional e internacional, lo anterior, con el apoyo de docentes de trayectoria y reconocidos en el mundo de las artes.

Para conseguir los objetivos propuestos en el posicionamiento estratégico del presente informe, Balmaceda Arte Joven necesita determinar su propuesta de valor, la cual se revisa a continuación:

“Dar accesibilidad cultural a nivel nacional, formando, capacitando y difundiendo artistas jóvenes, a través de equipamiento adecuado y profesionales idóneos.”

Se destaca, además, la posibilidad de llegar a lugares de difícil acceso dentro del territorio nacional.

Para medir el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor, se necesita que ésta sea única, clara y realista, ofreciendo a los clientes o beneficiarios lo que la corporación Balmaceda Arte Joven puede cumplir.

El acceso a la cultura y las artes regionales se puede medir, por ejemplo, con el número de actividades fuera de la región metropolitana versus las actividades totales de la corporación. Siendo el mínimo de éstas un 70% ejecutadas en diversas regiones del país.

Los asistentes planificados versus los asistentes reales entregan la cobertura que la organización abarca en el territorio nacional, necesarios para la rentabilidad social que esta espera, privilegiando las actividades en localidades donde la educación pública sea el foco de intervención. Utilizando algunos de estos escenarios para la difusión de los artistas que han cursado algún programa formativo en Balmaceda Arte Joven.

La diversidad programática es posible medirla conociendo los programas culturales programados versus los programas culturales implementados.

Los atributos antes mencionados es posible medirlos en el reporte semestral o anual que realiza la organización con datos duros sobre cobertura, cantidades y diversidades de programas y servicios culturales a nivel nacional.

Es dable destacar que Balmaceda Arte Joven tiene una ventaja sobre su competencia, pues es el único centro cultural privado con sedes regionales fuera de la región metropolitana.

1.6.4 Descripción de la estrategia de BAJ

Una diferenciación exitosa en la industria de las economías creativas le entrega una mayor rentabilidad social, permitiendo que la ciudadanía prefiera servicios y bienes culturales y artísticos. La estrategia de negocios de Balmaceda Arte Joven se basa en una diferenciación frente a sus competidores. A través del acceso a la cultura y las artes, la corporación busca que los estudiantes y asistentes tengan cercanía con los procesos y actividades culturales que ofrece, entregando no solo herramientas artísticas-pedagógicas, sino que sociales y de desarrollo comunitario, explicitado por Campos y Peters (2012)

Balmaceda Arte Joven es un agente estratégico para las políticas culturales en la población joven del país, en su mayoría son financiadas por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, y algunas iniciativas ejecutadas por BAJ y privados, forzando a la institución a mantener un fuerte liderazgo en el espacio artístico-cultural del país. Es ahí en donde cobran relevancia las diferentes sedes regionales de la corporación, la territorialidad que estas abarcan, la circulación de sus artistas y obras y el apoyo a las diversas iniciativas artísticas locales de jóvenes, hacen que la ciudadanía valore sus programas culturales. Razón por la cual estas sedes deben ser reforzadas en materia de infraestructura, equipamiento y alianzas estratégicas que las nutran de programación y público.

Balmaceda Arte Joven debe mantener o mejorar la calidad de profesores y profesionales que, en los diversos formatos que imparten sus actividades culturales, ya que esto es fundamental para la atracción de público joven, así se describió en las fortalezas del capítulo anterior y en la curva de valor del presente capítulo, potenciando así la excelencia en docencia y en los procesos formativos.

La accesibilidad de sus servicios, sin duda, es otros de sus atributos diferenciadores potentes a la hora de la elección ciudadana, permitiendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, dado que la organización obtiene aproximadamente un 70% de financiamiento estatal directo para el diseño y ejecución de las actividades y operaciones

relativas a las actividades culturales, y el restante proviene de privados o de recursos de obtención propia.

El financiamiento de la corporación es un tema a considerar, puesto que es una debilidad que la institución se financie en su mayoría con fondos públicos. Efectos de pandemia y estallido social, los flujos de dinero destinados a cultura se pueden ver afectados para los años posteriores. Es por esto que surge la necesidad de generar alianzas, diversificar y aumentar fuentes de financiamiento. Para alcanzar una rentabilidad social sostenible a largo plazo, para esto, por lo cual se recomiendan las siguientes asociaciones:

- Empresas privadas, a través de Convenios de Colaboración o a través de Ley de Donaciones Culturales, herramienta de fomento a la creación, difusión y circulación cultural y patrimonial. Se trata de un instrumento de financiamiento mixto para proyectos artísticos, culturales y patrimoniales, en que concurren recursos privados y públicos: por una parte, el donante privado aporta directamente a un proyecto y, por la otra, el Estado le otorga beneficios tributarios al donante, dejando así de percibir parte de los impuestos que este debería pagar en el ejercicio en que se hace efectiva la donación.
- Municipalidades a través de su Plan Municipal de Cultura, aportan al desarrollo local mediante la implementación de políticas culturales municipales, facilitando los siguientes procesos de sus ciudadanos:
 - Refuerzo de la identidad cívica con una cohesión social, política y cultural, aumentando las ocasiones de encuentro y neutralizando las tendencias hacia la atomización social.
 - Integración de minorías y desfavorecidos, disminuyendo conductas delictivas en jóvenes, desarrollo de la autoestima y la integración social de personas discapacitadas.
 - Mejora de la calidad de vida, mayores oportunidades de acceso a la cultura suponen una mejor calidad de vida, sirviendo de socialización entre grupos que comparten los mismos territorios.
 - Regeneración económica, aportando al empleo de la comunidad y posicionando a la ciudad frente al exterior mediante creación de imagen, identidad y actividades públicas de formación artísticas y de recreación.

- Los Gobiernos Regionales tienen como objetivo el desarrollo económico, social y cultural de la región en la cual se encuentren radicados. Los Gobiernos Regionales a través de sus fondos para cultura buscan:
 - Fortalecer el proceso de desarrollo cultural, permitiendo que las expresiones artísticas culturales alcancen a los habitantes de la región.
 - Potenciar el rol del Gobierno Regional como ente facilitador y articulador del quehacer artístico - cultural de la Región.
 - Promover instancias que permitan fomentar el resguardo de conocimientos tradicionales y transmisión a toda la población de la región.
 - Fortalecer procesos y prácticas institucionales de inclusión y promoción de la participación ciudadana en actividades artísticas culturales, de acuerdo a la orientación de la Política Cultural Regional.

- Ciudadanía en general, se recomienda que Balmaceda Arte Joven tenga un financiamiento en base a recursos propios, en donde, por ejemplo, se realice una programación artística pagada a un nivel profesional, en donde sus participantes cancelen una mensualidad o entrada de bajo costo por participar de estas actividades. Potenciar arriendos de diversos espacios como salas de ensayo, teatros, etc. y el sistema de canje para compañías artísticas. Las actividades más viables de realizar son:
 - Talleres Artísticos para jóvenes y adultos jóvenes.
 - Seminarios de especialización para artistas y profesionales.
 - Diplomados (en alianza con universidades) en materias culturales.
 - Conciertos, festivales y actividades masivas.
 - Arriendo de espacios de ensayos o presentaciones.
 - “Canje” de espacios para compañías artísticas y luego ser usadas como presentaciones en festivales y conciertos, entre otras.

Con esto, se espera que Balmaceda Arte Joven pueda disminuir la brecha entre su financiamiento público – privado, entregando mayor independencia en materia económica y diversificando las fuentes de ingresos que BAJ potencialmente posea. Más

adelante, en el capítulo 2, se aborda cómo el modelo de negocios crea y captura valor, información que nace desde lo analizado anteriormente en el presente informe, adicionalmente se presentan los objetivos estratégicos, representados en un mapa estratégico y definidos para Balmaceda Arte Joven y se proponen las iniciativas estratégicas para lograr dichos objetivos. También, se presenta una propuesta del sistema de medición del desempeño esperado para la organización.

CAPÍTULO 2. PLANIFICANDO LA ESTRATEGIA

2.1 INTRODUCCIÓN

En la presente sección, se describe de manera general, cómo el modelo de negocio de Balmaceda Arte Joven crea y captura valor, es decir, la forma en que genera sus ingresos e incurre en egresos. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa, Osterwalder y Pigneur (2011)

Según Osterwalder y Pigneur (2011), el modelo de negocios consiste en diversos elementos interrelacionados que, tomados juntos, crean, desarrollan y capturan valor para el cliente y beneficiarios, es decir, se le ayuda a satisfacer una necesidad o solucionar un problema. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplica en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Se comienza presentando el modelo de negocios de Balmaceda Arte Joven a través de un modelo Canvas, para, posteriormente, detallar en qué consiste cada uno de sus elementos y analizar críticamente cómo estos se interrelacionan entre sí y con el cumplimiento de la propuesta de valor para el cliente.

Posteriormente, luego del análisis, en el Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio se proponen potenciales mejoras al modelo de negocio que permitan capturar la mayor rentabilidad posible.

Con lo anterior, se definen objetivos estratégicos con sus respectivas iniciativas, para lograr dichos objetivos. Estos se miden a través de un sistema de medición del desempeño (CMI).

2.2 MODELO DE NEGOCIO LIENZO CANVAS

En esta sección, se presenta a través de un Lienzo Canvas, los elementos que participan en la creación y captura de valor. El modelo Canvas es una herramienta visual desarrollada el año 2004 por el consultor suizo Alexander Osterwalder, y consiste en

dividir el modelo de negocios en nueve módulos o bloques que interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. En el centro del lienzo se encuentra la propuesta de valor, y a su alrededor los elementos necesarios para darle cumplimiento: socios clave, actividades clave, recursos clave, relación con clientes, canales y segmentos de clientes. Posteriormente incluye estructura de costos y fuentes de ingreso. Como resultado, se clarifican las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar, lo anterior según Andrade (2012).

En la Figura 12 se presenta el modelo de negocios de Balmaceda Arte Joven, representado en un lienzo Canvas y finalmente, se describe cada uno de sus módulos.

1) Propuesta de valor:

La propuesta de valor definida para Balmaceda Arte Joven es:

“Dar accesibilidad cultural a nivel nacional, formando, capacitando y difundiendo artistas jóvenes, a través de equipamiento adecuado y profesionales idóneos.”

Todos los demás bloques del Canvas giran alrededor de este elemento, en función de darle cumplimiento, evaluar la forma en que genera ingresos y los costos en los que se incurre para ello.

Se identifican, en esta propuesta, tres atributos claves: 1) “accesibilidad cultural a nivel nacional” que enfatizan en la eliminación de barreras de acceso al arte y cultura, 2) “formación, capacitación y difusión a artistas jóvenes” en donde resalta la fidelización de los jóvenes con inquietudes artísticas, y 3) “equipamiento adecuado y profesionales idóneos”, tres valores bien evaluados por los financistas y los clientes de la organización.

2) Segmentos de clientes:

Balmaceda Arte Joven tiene su foco de atención en el público joven, ya que las temáticas de los diferentes productos culturales están enfocadas en ellos. Los beneficiarios del quehacer cultural son este grupo de la sociedad. Los jóvenes con estratos socioeconómicos medios o bajos y con inquietudes artísticas es el foco

principal de Balmaceda Arte Joven, pues son los usuarios con menos posibilidades de acceso al sector cultural. Sin embargo, los espectadores culturales o públicos muchas veces son adultos en general, que disfrutan del arte y de las creaciones de los jóvenes.

Figura 12: Modelo de negocios actual de BAJ

Aliados Clave (8) -Artistas. -Compañías artísticas y colectivos artísticos. -Establecimientos de educación pública.	Actividades Clave (7) -Selección de profesores y artistas. -Captación de cliente objetivo. -Lineamiento programático diversificado. -Proceso formativo de alumnos. -Difusión de artistas emergentes. -Postulación a fondos para financiamiento.	Propuesta de Valor (1) -Dar accesibilidad cultural a nivel nacional, formando, capacitando y difundiendo artistas jóvenes, a través de equipamiento adecuado y profesionales idóneos	Relación con el Cliente (4) -Asistencia personalizada. -Auto atención (consumo de contenido online).	Segmentos de Clientes (2) -Jóvenes con inquietudes artísticas de estratos socioeconómicos medios o bajos.
	Recursos Clave (6) -Profesores y artistas. -Recursos humanos especializados en proyectos culturales. -Sedes regionales. -Sistema informático de gestión y seguimiento programático. -Equipamiento tecnológico adecuado.		Canales (3) -Sedes regionales. -Centros y espacios culturales. -Online (Vía <i>streaming</i>). -Redes sociales de tendencias juveniles.	
Estructura de Costos (9) Costos Fijos: -Gastos de remuneraciones por actividades culturales 45,5% -Gastos de remuneraciones administrativas 19,5% -Otros gastos de administración 5% -Equipamiento y depreciación. 5% Costos Variables: -Otros gastos de actividades culturales 25% (honorarios artistas, materiales, insumos, gastos de producción, traslados, etc.)			Estructura de Ingresos (5) Ley presupuestos: -Convenio Ministerio de Cultura 84% -Municipalidades y Gobiernos regionales 9% Otros Ingresos: -Convenios privados 5% -Recursos Propios (Arriendos, inscripciones y servicios) 2%	

Fuente: Elaboración propia en base al modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur, (2011).

3) Canales:

Los servicios entregados por BAJ a sus beneficiarios es a través de varias vías:

- Sedes regionales: presencia en cinco regiones del país, donde las clases y productos culturales son desarrollados en espacios de la organización.
- Centros y espacios culturales: a través de alianzas con otros centros culturales o con entidades gubernamentales, se ocupa infraestructura estatal o privada para desarrollar servicios culturales para la comunidad, como lo son salas de espectáculos, centros culturales municipales o de privados.
- Online: los servicios de la organización antes de la pandemia por COVID-19 solo eran presenciales, pero luego de esta, la organización da una nueva opción para participar de sus actividades, desarrollando una línea de consumo cultural totalmente digital, en donde existen los *streaming* o bien los productos almacenados en la nube en donde cada usuario ve o descarga cuando sea necesario.
- Redes Sociales: hoy este recurso es usado de manera masiva por los jóvenes beneficiarios de esta organización, por lo que es un método efectivo de comunicación y difusión de las actividades de BAJ.

4) Relación con el cliente:

La accesibilidad cultural nacional está en conexión directa con relación de clientes y su descentralización nacional, privilegiando regiones en donde existen sedes de la organización. Esto, además, incluye el segmento de clientes que la organización apunta, pues la oferta programática está pensada en público joven. Los servicios se prestan de manera personalizada cuando son de manera presencial, pero también está la opción de una auto atención, que es cuando el beneficiario consume contenido digital desde las diversas plataformas disponibles para ello.

5) Estructura de Ingresos:

Balmaceda Arte Joven tiene una estructura de ingresos poco diversificada, en donde el año 2021 obtiene aproximadamente el 84% de una asignación por Ley de presupuestos a través del Ministerio de las Culturas, Las Artes y el Patrimonio, 9% de los ingresos proviene de convenios municipales y gobiernos regionales, 5% de privados o fondos concursables y sólo el 2% de recursos propios que la organización logra a través de arriendo de espacios, inscripciones, etc.

6) Recursos claves:

Los recursos clave de BAJ están alineados con la estructura de costos que esta organización posee, ya que la mayor parte del gasto de remuneraciones están invertidos en recursos humanos claves para el desarrollo de las actividades y en su programación cultural está la concentración de las actividades que la organización ofrece a la ciudadanía. Siendo su fuerte los honorarios de artistas y profesores. Es importante destacar que para entregar una accesibilidad cultural es necesario tener aliados claves y sobre todo recursos humanos idóneos en postulación y desarrollo de proyectos culturales. Conjuntamente con esto, importante son los edificios de las sedes regionales en conjunto con su equipamiento y un sistema de gestión interno de seguimiento programático moldeado a las necesidades de los usuarios, ayuda a la entrega de un mejor servicio a la ciudadanía.

7) Actividades claves:

Dentro de las actividades claves, está la selección de artistas y profesores, ya que como se apuesta al acceso a la cultura a nivel nacional, se deben considerar estos factores para contratar profesores locales en las regiones y así potenciar la empleabilidad local. La captación de jóvenes y beneficiarios también es fundamental, pues se privilegian que estos vengan de educación pública o de estratos socioeconómicos medios o bajos, pues las brechas de acceso al arte de esta población son bajas o nulas.

El lineamiento programático y el proceso formativo, que sea uniforme dentro de las sedes y actividades da a la organización carácter nacional, pero con esencia en las regiones, si bien se entregan lineamientos nacionales sobre número de actividades, procesos y públicos, son las regiones las que deciden qué tipo de actividades se impartirán en su sede, ya que cada una pone énfasis en diversas áreas de las artes, ya sea música, danza, teatro artes visuales, audiovisuales o literatura. Lo anterior ayuda a la difusión de artistas emergentes y su movilidad por diversas regiones del país.

La postulación a fondos de financiamiento debe ser un énfasis declarado en BAJ, ya que estos dineros ayudan a la operación y programación, potenciando diversas actividades que no se logran desarrollar con fondos públicos. Adicionalmente, el

enfoque de estos es específico para ir en beneficio directo de los clientes (jóvenes) de BAJ.

8) Aliados claves:

Sin duda los mayores aliados son los establecimientos de educación pública, en donde se trabaja mucho con alumnos y docentes de estos, recordando que el mayor público objetivo de la organización es la proveniente de establecimientos públicos. Además, es en estos establecimientos en donde se desarrollan programas de gobierno asociados a la educación artística, siendo BAJ un importante proveedor de estos servicios.

Otro grupo de aliados claves son los artistas, compañías artísticas y colectivos artísticos, quienes proveen de programación artística y ayudan a socializar los aprendizajes obtenidos a jóvenes y público objetivo como tutores o residencias en sus dependencias.

9) Estructura de costos:

Los egresos que la Corporación tiene, en su mayoría están reflejados en el ítem de personal y recurso humano, con un 65% sobre el total de costos, pues es uno de sus recursos claves para llevar a cabo la propuesta de valor a la ciudadanía. Le siguen los gastos relativos a las actividades culturales como lo son producción y la operación normal del quehacer artístico, con un 30% sobre el total, seguido con gastos de administración que solo llegan al 5% del total.

Dentro del costo de las remuneraciones, se pueden identificar dos sub ítems, el primero es cuánto del personal se dedica a actividades culturales propiamente tal, identificando un 45,5% donde destacan profesores y artistas (fijos), coordinadores, productores, encargados de salas, etc., contacto directo y dedicado en el total de sus funciones al servicio de los beneficiarios. El segundo sub ítems con un 19,5% son los cargos administrativos y de dirección de la organización, destacando el personal de administración y finanzas y la dirección ejecutiva junto con sus equipos de carácter nacional y regional.

Los gastos en programación cultural, que alcanzan un 25% sobre el total, se basan en todo aquello que claramente se identifica para los jóvenes beneficiarios de BAJ,

costos directos, como lo son honorarios de artistas, materiales de talleres, seminarios, insumos, vestuario y de producción de obras artísticas. Aquí también alberga la difusión de las actividades (actualmente sólo formato digital) y los gastos relativos a la mantención de espacios que se usan para la producción artística.

Dentro de los gastos de administración se pueden identificar los relativos a costos de mantenciones de edificios y sedes regionales, cabe recordar que las sedes son en comodato, por lo que no se cancelan arriendos, pero si se debe incurrir en mantenciones de los espacios. Adicionalmente, la depreciación de los equipos contribuye un 5% del total de gastos de BAJ, sin embargo, debido a la escasez de recursos, estos se siguen utilizando una vez ya depreciados, puesto que operativamente se encuentran en buen estado.

2.2.1 Descripción y análisis del modelo de negocio

Luego de presentar de manera general el modelo de negocios, se explica y analiza cada dimensión de éste, para entender qué aporta cada una al logro de los objetivos de la UEN, y los atributos de la propuesta de valor para el cliente o beneficiario, exponiendo las interdependencias existentes y determinar si existe una convergencia entre el modelo actual y la promesa que se entrega a sus usuarios.

Como ya se mencionó, la propuesta cuenta con tres atributos claves: 1) dar accesibilidad cultural a nivel nacional, 2) formar, capacitar y difundir a artistas jóvenes y 3) equipamiento adecuado y profesionales idóneos.

El análisis se presenta a continuación en la Tabla 12:

Tabla 12: Interdependencias de atributos y propuesta de valor

Elemento	Accesibilidad cultural	Formar, capacitar y difundir a artistas	Equipamiento adecuado y profesionales idóneos
Segmento de Clientes	-Entregar acceso al arte y cultura a jóvenes de estratos medios o bajos, ya que poseen menos opciones de acceder al arte pagado.	-A jóvenes con inquietudes artísticas, se busca formar, capacitar y posteriormente difundir su trabajo para que desarrolle y exponga su talento.	-Llamar la atención de jóvenes con tecnología adecuada y profesionales de vanguardia.
Canales	-Sedes regionales propias. -Centros o espacios culturales en convenio (Establecimientos educacionales, entre otros). -Online (de libre consumo).	-Equipo técnico. -Recursos Humanos acorde a necesidades. -Redes sociales para difusión de actividades.	-Para ofrecer canales de auto atención (online) se debe contar con equipamiento tecnológico acorde a las necesidades actuales de comunicación y calidad audiovisual.

Relación con el cliente	-Diversidad de programación cultural accesible para beneficiarios, de manera presencial u online. Profesores de vanguardia y con foco en formación de talento joven, con espacios adecuados.		
Estructura de ingresos	-Crecimiento de financiamiento para aumento de beneficiarios y mejorar la accesibilidad a los jóvenes. Aporta también a una mejor infraestructura y mejor desarrollo de artistas.		
Recursos claves	-Trabajadores y prestadores de servicios ya financiados, lo que entrega servicios accesibles a la ciudadanía. -Instalaciones acordes a las necesidades artísticas.	-Recursos humanos y artistas acorde para la formación y desarrollo de artistas emergentes.	-Profesores y artistas con énfasis en desarrollar el talento joven. -Equipamiento e infraestructura de vanguardia para espacios de desarrollo artístico.
Actividades claves	-Beneficiarios de estratos socioeconómicos medios o bajos. -Captación de público objetivo. -Lineamientos programáticos nacionales.	-Selección de artistas y profesores locales con experiencia en docencia.	-Compra de equipamiento con fondos concursables o privados, manteniendo así la actualización de estos.
Aliados claves	Establecimientos de educación pública, para minimizar la brecha de acceso al arte.	-Compañías artísticas por sus residencias culturales y enseñanza en la creación y desarrollo del talento emergente, acompañado del uso de las tecnologías existentes en BAJ.	
Estructura de costos	-Remuneraciones, sedes regionales y equipamiento ya financiado.	-Actividades culturales (materiales, insumos, producción, etc.) necesario para la formación del artista.	-Honorarios de artistas y personal idóneo para las funciones. -Equipamiento y depreciación de bienes y activos.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio

En esta sección, se realiza un análisis crítico del Modelo de Negocio, para proponer potenciales mejoras que permitan capturar la mayor rentabilidad social posible.

Actualmente, el contexto de estas organizaciones es que cuenten con patrocinio del Estado y del corte de tickets (entradas), pero BAJ tiene todas sus actividades libres de costo a los usuarios, lo que elimina una barrera de acceso que es el costo monetario de los servicios.

Por ello, el modelo de negocios de Balmaceda Arte Joven debe apuntar a optimizar estos factores, para lo cual se identifican las sucesivas potenciales mejoras: diversificación de fuentes de ingresos, desarrollo de propuestas empresariales para Ley de Donaciones Culturales.

2.2.2.1 Diversificación y aumento de fuentes de ingresos

En esta mejora, se propone la incorporación de nuevos agentes financistas a los ya mencionados. En el año 2021, BAJ ha dependido de los ingresos que entrega el Estado,

a través de la Ley de presupuestos y fondos concursables, lo que limita a que las labores se centran en responder a esos requerimientos y dejan de lado posibles nuevas tendencias o exploraciones artísticas que no estén cubiertas en los convenios ya firmados. Una de las formas de hacer programas pilotos y estar a la vanguardia en creaciones artísticas juveniles es contar con recursos frescos.

Actualmente, Balmaceda Arte Joven cuenta con donaciones de grandes empresas, como, por ejemplo, las dedicadas a la minería. Las grandes industrias a nivel nacional representan sólo el 3.2%. Pero se dejan de lado las medianas empresas, que al 2014, según un Informe del Ministerio de Economía, representan un 51.9% del total de empresas del territorio nacional, según el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2017). Lo que hace atractivo diversificar la oferta de proyectos posibles de donaciones y crear una cartera para este tramo de industrias.

Conjuntamente con lo anterior, en el año en curso, la organización ha participado y adjudicado dos importantes programas internacionales de financiamiento de sus actividades, siendo incluso, hasta ahora la primera organización chilena en adjudicarse estos fondos, que son Fundación Avina y UNESCO. Por lo que abre un mercado internacional de búsqueda de financiamiento para ampliar la cartera de jóvenes beneficiarios en Chile.

Con lo anterior, se busca llegar a incrementar al menos a un 10% los ingresos totales por donaciones culturales o proyectos de fondos nacionales o internacionales.

2.2.2.1.1 Desarrollo de propuestas empresariales para Ley de Donaciones y búsqueda de nuevos financiamientos nacionales e internacionales.

Con esta iniciativa se busca desarrollar una asesoría para entregar una propuesta real a empresas que deseen hacer donaciones culturales, con el objetivo de simular cuanto sería su beneficio tributario en función de sus resultados de ejercicios anteriores, así el donante asimila de mejor manera cómo beneficia su donación en sus impuestos anuales. Iniciativa en directa relación con la anterior, pero con la mejora en la propuesta empresarial de manera directa. Además, el desarrollo de esta iniciativa encarga una búsqueda constante de fondos nacionales de diversos ministerios y financiamiento público y privado, como además la misión de buscar fondos internacionales que se puedan implementar en Chile. Si bien esta acción se realizaba en el pasado, ese equipo

humano se desempeñó en BAJ hasta el 2017, ese año la dirección ejecutiva decide no postular masivamente a proyectos concursables y priorizar el desempeño del convenio suscrito con MinCAP. Pero, en el transcurso de los años, se ha ido encargando la labor de búsqueda y postulación de nuevos fondos a trabajadores que tienen otros objetivos dentro de la organización. Es por esto que se propone esta iniciativa, para que se concentre la búsqueda, formulación y postulación a dichos fondos, de manera de ir planificando y coordinando la ejecución de estos de manera centralizada.

Dado lo anterior, la oportunidad de mejora para las propuestas se reflejan en la Tabla 13, en donde el desarrollo de donaciones culturales y la búsqueda de diversos financiamientos afectaría de la siguiente manera:

Tabla 13: Oportunidad de mejora lienzo Canvas

Elemento	Oportunidad de mejora
Segmento de Clientes	Abarca los segmentos de clientes actuales, pero estos se podrían ampliar si el proyecto se formula para otros segmentos de jóvenes o ciudadanía.
Canales	Se pueden trasladar a establecimientos de educación o en lugares públicos.
Relación con el cliente	La relación con el cliente (beneficiario) no cambia.
Estructura de ingresos	Ofrece una mejora considerable, ya que se espera que estas donaciones o aportes de privados representan el 20% de los ingresos totales de BAJ. Por lo que modifica la estructura de ingresos inicial.
Recursos claves	Ya que se utilizan los mismos recursos claves, solo varía el número de contrataciones de personal que impacte en el proyecto.
Actividades claves	La mejora de este segmento se basa en la creación de productos culturales, por lo que se debe disponer de una cartera de proyectos aptos para donaciones culturales. Lo mismo para aportes de organizaciones extranjeras, se deben buscar fondos acordes a la experiencia de BAJ.
Aliados claves	No se modifica, respecto del modelo original.
Estructura de costos	La mayor parte de los egresos por proyectos culturales que provienen de donaciones o fondos internacionales se postulan con la planta de empleados como un aporte valorado al proyecto, por lo que la estructura de costos fijos no tendría variación. El cambio está en los gastos variables, que dependen de los proyectos adjudicados.

Fuente: Elaboración propia.

Con todo lo anterior, la propuesta de mejora al modelo de negocios se presenta en el siguiente apartado.

2.2.2.2 Canvas propuesto para aumentar la rentabilidad del modelo de negocios

Según las propuestas anteriormente descritas, se genera un nuevo Modelo de negocios para la UEN, que incluye las potenciales mejoras que permitan capturar la mayor rentabilidad posible. Este modelo se presenta en la Figura 13:

Figura 13: Modelo de negocios de Balmaceda Arte Joven mejorado.

Aliados Clave (8)	Actividades Clave (7)	Propuesta de Valor (1)	Relación con el Cliente (4)	Segmentos de Clientes (2)
<ul style="list-style-type: none"> -Artistas -Compañías artísticas y Colectivos artísticos. -Establecimientos de educación pública. 	<ul style="list-style-type: none"> -Selección de profesores y artistas. -Captación de cliente objetivo. -Lineamiento programático diversificado -Proceso formativo de alumnos. -Difusión de artistas emergentes- -Postulación a fondos para financiamiento. -Creación de cartera de proyectos para donaciones de medianas y grandes empresas y postulaciones a fondos nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dar accesibilidad cultural a nivel nacional, formando, capacitando y difundiendo artistas jóvenes, a través de equipamiento adecuado y profesionales idóneos 	<ul style="list-style-type: none"> -Asistencia personalizada. -Auto atención (consumo de contenido online). 	<ul style="list-style-type: none"> -Jóvenes con inquietudes artísticas y de estratos socioeconómicos medios o bajos.
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Profesores y artistas. -Recursos humanos especializados en proyectos culturales. -Sedes regionales. -Sistema informático de gestión y seguimiento programático. Equipamiento tecnológico adecuado. 		<p style="text-align: center;">Canales (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sedes regionales. -Centros y espacios culturales. -Online (Vía Streaming). -Redes sociales de tendencias juveniles. 	
<p style="text-align: center;">Estructura de Costos (9)</p> <p>Costos Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gastos de remuneraciones por actividades culturales 45,5% -Gastos de remuneraciones administrativas 19,5% -Otros gastos de administración 5% Equipamiento y depreciación. 5% <p>Costos Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Otros gastos de actividades culturales 30% (honorarios artistas, materiales, insumos, gastos de producción, traslados, etc.) 		<p style="text-align: center;">Estructura de Ingresos (5)</p> <p>Ley presupuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Convenio Ministerio de Cultura 64% -Municipalidades y Gobiernos regionales 9% <p>Otros Ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Convenios privados 5% -Recursos Propios (Arriendos, inscripciones y servicios) 2% -Donaciones medianas y grandes empresas por Ley de Donaciones Culturales. (20%) 		

Fuente: Elaboración propia en base al modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur, (2011).

2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE BALMACEDA ARTE JOVEN

En las siguientes secciones, se definen los objetivos estratégicos para Balmaceda Arte Joven, junto con los desempeños e iniciativas estratégicas para lograrlos, en base a los análisis realizados previamente.

Los objetivos definidos se presentan en un mapa estratégico, de manera que en su conjunto permiten visualizar de manera clara la estrategia de la organización, y así facilitar su implementación.

Según Kaplan y Norton, un mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización, a través de grupos de objetivos relacionados o “temas estratégicos”.

Estos temas, de acuerdo a Bryson (2004) dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor, y son descritos en el mapa estratégico mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de cuatro perspectivas: Clientes, Financiera, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento,

La perspectiva de clientes tiene relación con la satisfacción de una propuesta de valor para el consumidor, que genera valor para la organización. En BAJ, al ser una organización sin fines de lucro, es el foco principal del mapa estratégico.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en la búsqueda de la creación de valor a largo plazo.

Por su parte, los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento involucra los activos intangibles que impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los beneficiarios y clientes.

La propuesta de un mapa estratégico para Balmaceda Arte Joven, se basa en dos temas estratégicos definidos, como pilares para lograr la diferenciación: “Formación y Desarrollo” y “Sostenibilidad Financiera”.

Estos temas se componen de una serie de objetivos estratégicos que en su conjunto llevan a la UEN a crear productos y servicios únicos, valorados como tales por el cliente, para lograr rentabilidad social.

- **Formación y desarrollo:** este tema estratégico involucra tanto la formación artística de los jóvenes beneficiarios, como también el desarrollo de los equipos humanos de Balmaceda Arte Joven. Es así como contiene, en la

perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en forma compartida con el segundo eje de sostenibilidad financiera, el mejoramiento de la infraestructura de los espacios y también el equipamiento técnico necesario para la realización de las actividades, el mejoramiento de las competencias técnicas del personal, ya sea en materia de docencia artística como también el equipo administrativo involucrado en los proyectos y rendiciones de cuentas, asimismo involucra, mantener buenas relaciones con proveedores y prestadores de servicios, donde es crucial pues las actividades formativas y de desarrollo son ejecutadas por los prestadores de servicios que son artistas y docentes.

Dentro de la perspectiva de los procesos críticos, este eje contiene la diversificación de la oferta programática, pues es clave para entregar una programación acorde a las necesidades e inquietudes de los jóvenes. También es clave los beneficiarios de la organización, lo que entrega el objetivo de aumentar las alianzas con establecimientos de educación pública, ya que es ahí donde se consiguen beneficiarios, estos establecimientos entregan el público que la organización necesita para entregar el acceso a la cultura.

En la perspectiva financiera, se encuentra el objetivo de eficientar los recursos disponibles, pues así es posible entregar más actividades y se pueden impactar a un mayor número de beneficiarios. En la perspectiva de clientes resalta el objetivo de formar artistas emergentes, ya que es la manera que BAJ entrega a la ciudadanía jóvenes artistas, además, el objetivo de dar acceso a la cultura elimina las barreras de acceso que posee el arte en la sociedad. Ambos objetivos contribuyen de manera directa en la visión de la organización, la cual es ser uno de los referentes en la creación artística joven emergente.

- **Sostenibilidad financiera:** este tema estratégico hace referencia a la situación financiera de la organización, como también a la orgánica de rendiciones de proyectos y convenios vigentes. Es así como en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se puede visualizar el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento, objetivo básico para poder optar a más y mejor financiamiento. El objetivo de mejoramiento de las competencias del personal

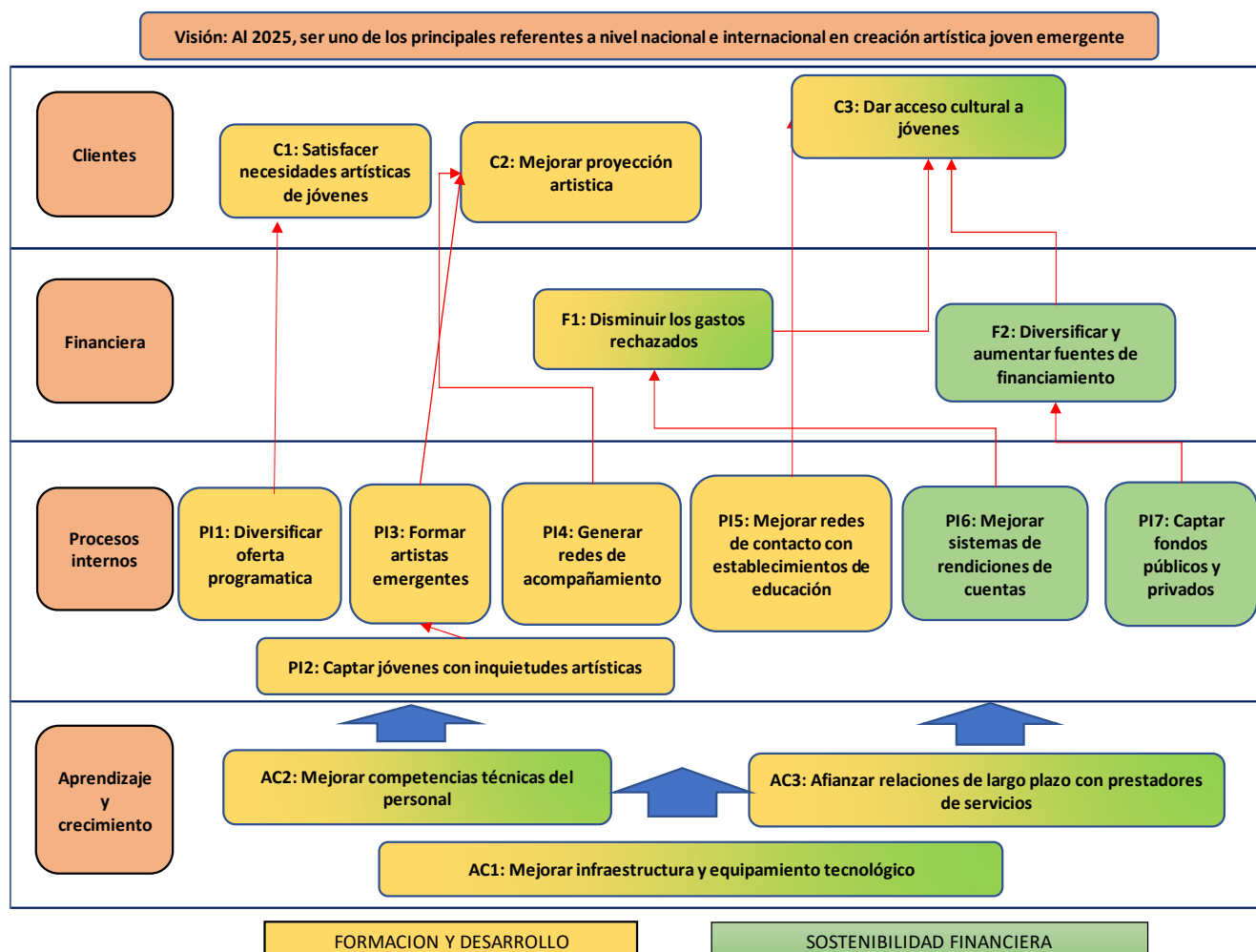
está relacionado con las capacitaciones y aprendizaje del personal de administración y de proyectos y de la manera correcta de ejecutarlos para no obtener observaciones posteriores, el objetivo relativo a las relaciones con proveedores y prestadores de servicios es clave para que las actividades se lleven a cabo, en donde estos últimos se involucran en el desarrollo de los proyectos, como también en la ejecución de gastos en cada uno de los convenios.

En la perspectiva de procesos internos se puede mencionar que el objetivo de mejoramiento del sistema de rendiciones de cuentas está relacionado con la excelencia en este proceso, es decir, que se minimicen las observaciones financieras luego de entregar las rendiciones a los financistas. El objetivo de generar convenios con aliados estratégicos es un proceso clave para la obtención de recursos y la futura diversificación de los ingresos, además de contar con aliados en áreas programáticas que ayudan a disminuir los egresos por estos conceptos. La perspectiva financiera del mapa estratégico muestra los objetivos de diversificar fuentes de financiamiento y el de eficientar los recursos disponibles, actividades clave en el crecimiento y sostenibilidad financiera que se propone la organización.

La perspectiva de clientes indica que para este eje es imprescindible el objetivo de dar acceso a la cultura, pues es el alcance que la organización tiene para aumentar sus beneficiarios y así también contar con la posibilidad de contribuir a la visión de BAJ.

Según lo anteriormente descrito, en la Figura 14 se presenta el mapa estratégico propuesto para Balmaceda Arte Joven, construido sobre el alero de la visión propuesta: *“Al 2025, ser uno de los principales referentes a nivel nacional e internacional en creación artística joven emergente.”*

Figura 14: Mapa estratégico Balmaceda Arte Joven



Fuente: Elaboración propia adaptado de modelo de Bryson (2004) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.

2.3.1 Descripción de los objetivos

En esta sección se presentan algunos elementos claves que involucran cada uno de los objetivos planteados en el mapa estratégico:

- AC1 Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico:** en la actualidad la tecnología y su constante evolución obliga a las organizaciones ir de la mano con ese avance, por lo que periódicamente se deben actualizar y mejorar los recursos de las empresas. Balmaceda Arte joven cuenta con espacios en las sedes regionales, parte de los recursos claves del modelo de

negocios, pues dan soporte a la ejecución de las actividades presenciales y online. Este objetivo apunta al mejoramiento tanto de la infraestructura como también a la adquisición de tecnología ya sea en equipamiento tangible como intangible como lo son *softwares* necesarios para impartir las actividades.

- **AC2 Mejorar competencias técnicas del personal:** es de gran relevancia mejorar las habilidades de los colaboradores, como se menciona en el modelo de negocios, se deberían desarrollar proyectos de donaciones culturales y eso conlleva a estar en constante aprendizaje tanto en temas legales como de tendencias artísticas. Lo mismo ocurre con el uso de plataformas digitales y de edición o diseño.
- **AC3 Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios:** la mayor parte de los egresos de BAJ es por prestadores de servicios (artistas, profesores y técnicos) por lo que es de importancia que se afiancen las relaciones con sus proveedores y prestadores de servicios, estos son parte de sus aliados claves y necesarios para dar cumplimiento a la propuesta de valor de Balmaceda Arte Joven. Este objetivo tiene como misión albergar un banco de profesionales idóneos para el desarrollo de las actividades de BAJ.
- **PI1 Diversificar oferta programática:** es de gran importancia que exista un variado abanico de programación artística en las sedes, ya sea de manera presencial, como también en plataformas online, lo que lleva a una diversificación de los productos y servicios contenidos en la programación anual de la institución. Esto apunta a que los beneficiarios tengan opciones de elegir en qué desean formarse o explorar artísticamente. Además, abre la posibilidad de obtener financiamiento a través de proyectos que tengan gran convocatoria para los jóvenes beneficiarios. El banco de profesionales del punto anterior se debe clasificar para encontrar los perfiles adecuados de todas las disciplinas artísticas, realizando un *ranking* de estos de acuerdo a trayectoria, experiencia, metodología, etc.
- **PI2 Captar jóvenes con inquietudes artísticas:** una adecuada convocatoria de público objetivo debe atraer a jóvenes con ciertas inquietudes de carácter artístico, para que en BAJ desarrollen su talento y puedan formarse como artistas.

- **PI3 Formar artistas emergentes:** una de las formas de entregar una rentabilidad social es formar, desarrollar y potenciar artistas jóvenes emergentes para la ciudadanía, esto es relevante a la hora de medir el impacto social que generan las acciones de BAJ en el entorno ya que muchas veces sin la ayuda de entidades como estas sería difícil explorar y explotar el potencial de los jóvenes beneficiarios. Es dable mencionar que el presente objetivo aporta de manera directa en la visión de la organización, ya que esta menciona ser un referente en la creación joven emergente. Además, con este objetivo se busca conocer la cantidad de beneficiarios y la proyección artística que alcanzaron gracias a su paso por Balmaceda Arte Joven.
- **PI4 Generar redes de acompañamiento:** tan importante como formar un artista, es acompañarlo en su desarrollo, es por ello que se considera relevante realizar un acompañamiento en sus primeros pasos para entregar herramientas concretas sobre difusión de su talento y posteriormente inserción laboral o desarrollo profesional.
- **PI5 Mejorar redes de contacto con establecimientos de educación:** los estratos más bajo de la sociedad poseen menos posibilidades de obtener un acceso al arte y cultura, la labor de BAJ es dar a estos sectores más y mejores posibilidades de desarrollo de sus potenciales e inquietudes artísticas, es por esto que es vital que los establecimientos de educación pública sean una ventana para proyectar los productos artísticos creados en BAJ, además de dar opciones de acceso a las actividades de la organización. Esto ayuda de manera directa en entregar una rentabilidad social a la ciudadanía.
- **PI6 Mejorar sistema de rendiciones de cuentas:** se debe trabajar en la mejora constante de los problemas de la organización y en BAJ las rendiciones de cuentas son un factor crítico de éxito, pues con este proceso se cierran los proyectos que los financistas patrocinaron. Es de vital importancia que estas rendiciones sean de acuerdo a los estándares que ellos determinan, promoviendo la transparencia de los recursos y las pertinencias de los gastos a las actividades planificadas y postuladas.

Una rendición de cuenta defectuosa, obliga a la organización a desembolsar y devolver los recursos mal rendidos o bien incurrir en equipo humano para su

contestación. En proyectos financiados por el estado, la no ejecución de dineros se traduce en devolución de estos fondos no utilizados.

- **PI7 Captar fondos públicos y privados:** los financistas descritos en el modelo de negocios y mapa estratégico hacen referencia a instituciones del estado y privados (como potenciales financistas de proyectos) tanto nacionales como internacionales. También a otros centros y espacios culturales (lugares donde promover los productos artísticos desarrollados en talleres y seminarios y conciertos de artistas). Estos aliados afianzan la continuidad de la organización, potencian la diversificación de fondos monetarios y apoya a la programación, expandiendo la cobertura a diversas regiones del país.
- **F1 Disminuir los gastos rechazados:** el problema económico es a todo nivel, infinitas necesidades, pero recursos limitados, lo que obliga a BAJ a gastar de manera adecuada cada recurso que ingresa, pues se busca que en la rendición de fondos los gastos rechazados sean los menos posibles, puesto que si no tienen un sustento adecuado se deben devolver al financista.
- **F2 Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento:** actualmente la organización es mayoritariamente dependiente del Estado, pues la mayoría de sus ingresos provienen de la ley de presupuestos, sin embargo, con diversas mejoras y estrategias planteadas en el informe, se busca ir minimizando esa dependencia, con el fin de entregar cierta autonomía y sostenibilidad en materia financiera.
- **C1 Satisfacer necesidades artísticas de jóvenes:** con este objetivo se busca conocer la satisfacción y preferencia que tienen los beneficiarios con la organización, conociendo y entregando mejoras, si las hubiera, en la entrega de los servicios artísticos de BAJ. Además, se puede determinar la cantidad de veces que ha sido formado y su preferencia a Balmaceda Arte Joven por sobre los competidores.
- **C2 Mejorar proyección artística:** de la mano de acompañar al artista joven, está la proyección de este, pues se busca el desarrollo y proyección de artistas

emergentes e insertarlos en el mundo laboral y entregar herramientas necesarias para su desempeño.

- **C3 Dar acceso cultural a jóvenes:** la accesibilidad cultural dejó de ser sólo para los estratos sociales altos, hoy en día el arte y cultura son consumidos por todos los grupos socioeconómicos de la población, es ahí donde BAJ posee una labor importante, pues ayuda a hacer esto posible, entregando accesibilidad a todas sus actividades y apoyando a los jóvenes en el desarrollo y conocimiento de sus habilidades artísticas. Si bien se define que sus clientes son el público joven, la organización también posee, en menor medida, programación para público de todas las edades, desde niños de educación básica hasta adultos mayores.

2.3.1.1 Relaciones causa-efecto

En esta sección, se presentan algunos elementos claves que involucra cada uno de los objetivos planteados en el mapa estratégico, los objetivos estratégicos que componen el mapa están unidos por relaciones de causa efecto que llevan los recursos intangibles a generar valor para la UEN. Estas relaciones se describen en la Tabla 14:

Tabla 14: Relaciones causa-efecto entre objetivos de las perspectivas del Mapa Estratégico propuesto para BAJ

Elemento	Causa	Efecto	Descripción
Aprendizaje y Crecimiento	AC1: Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	PI1: Diversificar oferta programática	Relación que demuestra que un equipamiento en sedes es necesario para desarrollar una diversidad programática adecuada, con el fin de tener espacios cómodos donde desarrollar actividades
		PI2: Captar jóvenes con inquietudes artísticas	Una buena infraestructura y equipamiento de vanguardia puede cautivar a que los jóvenes se queden en BAJ para realizar su crecimiento artístico
		PI3: Formar artistas emergentes	La formación de artistas es llevada en dependencias de BAJ, por lo que sus instalaciones se usan para entregar el servicio formativo
		PI4: Generar redes de acompañamiento	Para una generación de redes adecuada, se debe primero trabajar en fortalecer y entregarle conocimientos al joven artista, la infraestructura y los equipos ayudan a esta labor
		PI5: Mejorar redes de contacto con establecimientos de educación	La relación con los establecimientos es a través de mediaciones, presentaciones y visitas guiadas a las sedes, por lo que contar con equipos y lugares cómodos entrega cierta confianza a la hora de llevar alumnos a las sedes
		PI6: Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	Equipos tecnológicos apoyan de buena manera al desarrollo de rendiciones de cuentas correctas para los financistas

		PI7: Captar fondos públicos y privados	La infraestructura y equipamiento de sedes es fundamental a la hora de postular a fondos, ya que en edificios de BAJ se llevan a cabo la mayor parte de las actividades
	AC2: Mejorar competencias técnicas del personal	PI1: Diversificar oferta programática	Capacitar al personal en materias relevantes sobre nuevas tecnologías artísticas ayuda a generar una parrilla programática diversa
		PI2: Captar jóvenes con inquietudes artísticas	El mejoramiento del personal contribuye a que con una parrilla programática adecuada se puedan captar artistas jóvenes
		PI3: Formar artistas emergentes	Personal capacitado puede lograr una malla de estudios acorde para que egrese un joven más y mejor formado
		PI4: Generar redes de acompañamiento	El mejoramiento de las competencias debe generar que se formen más y mejores redes para el desarrollo de los jóvenes
		PI5: Mejorar redes de contacto con establecimientos de educación	El mejoramiento de las competencias debe generar que se formen más y mejores redes con establecimiento, pues el equipo estará preparado para manejo de diversas situaciones
		PI6: Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	Personal preparado y capacitado responde de mejor manera y de forma ágil las solicitudes de los financistas, para luego poder minimizar los gastos rechazados
		PI7: Captar fondos públicos y privados	Una capacitación en postulación de fondos y desarrollo de proyectos contribuye a este objetivo
	AC3: Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	PI1: Diversificar oferta programática	Para construir un banco de profesionales es importante que estos estén fidelizados con BAJ, por lo que ayuda de manera directa a este objetivo y así generar una oferta diversa de productos
		PI2: Captar jóvenes con inquietudes artísticas	Buenos profesionales artistas contribuyen a que los jóvenes prefieran capacitarse y desarrollar sus talentos confiando en sus cualidades
		PI3: Formar artistas emergentes	Contar con relaciones buenas con artistas, posibilita la creación de un banco de artistas para el desarrollo de las actividades, posibilitando elegir la mejor opción de profesores
		PI4: Generar redes de acompañamiento	Un banco de artistas ayuda a que los beneficiarios tengan mejores y más redes para su inserción laboral
		PI5: Mejorar redes de contacto con establecimientos de educación	Un listado con buenos prestadores de servicios contribuye a poder generar mejores contactos con establecimientos, ya que los productos artísticos pueden ser condicionados al público objetivo
		PI6: Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	Al tener prestadores de servicios comprometidos con BAJ, estos podrían aportar sus ideas y mejoras al sistema de gestión interno, posibilitando robustecer el sistema de rendición actual de BAJ
		PI7: Captar fondos públicos y privados	Cuando se postulan a fondos, en algunos casos, se evalúan los antecedentes profesionales de los prestadores de servicios, por lo que una destacada trayectoria ayuda a obtener mejores puntajes en las evaluaciones de fondos concursables
Procesos Internos	PI1: Diversificar oferta programática	C1: Satisfacer necesidades artistas de jóvenes	Se refiere a la relación entre la diversidad programática y el nivel de satisfacción de los beneficiarios, evaluando si la parrilla programática y áreas artísticas abarcadas están acorde a sus deseos.
	PI2: Captar jóvenes con inquietudes artísticas	PI3: Formar artistas emergentes	La captación y retención de jóvenes para luego formarlos como posibles artistas se enmarca en la capacidad que debe tener BAJ para llegar al público adecuado y cautivarlos con experiencias formativas y artísticas.

	PI3: Formar artistas emergentes	C2: Mejorar proyección artística	Relación del proceso formativo de BAJ, en donde se capacitan, difunden y dan herramientas para perfeccionar su disciplina artística, con el fin de entregar a la sociedad un artista más y mejor preparado.
	PI4: Generar redes de acompañamiento	C2: Mejorar proyección artística	Una red de acompañamiento que incluye inserción laboral, trabajos esporádicos y redes de contacto con posibles contrataciones entrega un acercamiento a mejorar su proyección a largo plazo.
	PI5: Aumentar alianzas con establecimientos de educación	C3: Dar acceso cultural a jóvenes	El aumento de alianzas y por ende de público de establecimientos educacionales, entrega un beneficio directo al objetivo de dar acceso cultural a jóvenes, pues son los estratos socioeconómicos bajos los con menor acceso al arte en Chile.
	PI6: Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	F1: Disminuir los gastos rechazados	Rendir a financistas de manera correcta y pertinente es la etapa de cierre del proyecto. Pues con este acto se entregan los documentos e informes que sustentan los gastos presentados. La no ejecución de los dineros disponibles obliga a BAJ a entregar estos saldos y dejando de beneficiar al público objetivo, por lo que se debe procurar rendir de acuerdo a las reglas vigentes y obtener la menor cantidad posible de gastos rechazados
	PI7: Captar fondos públicos y privados	F2: Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento	Aliados que sirven para aumentar la programación, en el caso de compañías artísticas o bien como potenciales financistas, ya que se ofrecen como servicios para que empresas lo financien (al menos cubrir los costos de funcionamiento), lo que haría aumentar las fuentes de financiamiento.
Financiera	F1: Disminuir los gastos rechazados	C3: Dar acceso cultural a jóvenes	Una rendición de manera correcta, con menores gastos rechazados, ayuda a que se puedan realizar actividades culturales, potenciando la formación de artistas jóvenes, como también aumentar los beneficiarios que BAJ puede abarcar.
	F2: Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento	C3: Dar acceso cultural a jóvenes	La atomización de los ingresos de BAJ permite que estos provengan de diversas fuentes, en donde los financistas apoyan proyectos y programas culturales para el beneficio de los jóvenes en Chile. Aumentar estas fuentes también aumentaría el público beneficiario de BAJ
Clientes	C1: Satisfacer necesidades artísticas de jóvenes	Visión de BAJ	Ser uno de los principales referentes a nivel nacional e internacional en creación artística joven emergente
	C2: Mejorar proyección artística		
	C3: Dar acceso cultural a jóvenes		

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, a través de los quince objetivos planteados en el mapa estratégico, divididos en sus cuatro perspectivas y asociados a través de relaciones de causa-efecto, se genera una estructura para posteriormente integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades de la organización, a través de los temas o ejes estratégicos propuestos: formación y desarrollo y sostenibilidad financiera.

2.3.2 Iniciativas estratégicas para Balmaceda Arte Joven

Las iniciativas estratégicas que se desprenden del mapa estratégico, son planes de acción que ayudan al cumplimiento del objetivo, son un conjunto de acciones que son transversales a las perspectivas del mapa, su desempeño y cumplimiento aporta directamente a los objetivos estratégicos que ellas impactan, en Tabla 15 es posible visualizar esta relación. Con todo, las iniciativas para Balmaceda Arte joven son las siguientes:

- Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos
- Plan de *marketing* para incrementar número de beneficiarios
- Mejoras de tecnologías de información ya existente
- Plan de desarrollo profesional del personal
- Desarrollo de plataforma para contenido digital
- Bolsa de trabajo para artistas jóvenes

Tabla 15: Cruce entre objetivos e iniciativas estratégicas

Objetivo estratégico	Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos	Plan de <i>marketing</i> para incrementar número de beneficiarios	Mejoras de tecnologías de información ya existente	Plan de desarrollo profesional del personal	Desarrollo de plataforma para contenido digital	Bolsa de trabajo para artistas jóvenes
Satisfacer necesidades artísticas de jóvenes					X	
Mejorar proyección artística					X	X
Dar acceso cultural a jóvenes	X	X			X	
Disminuir los gastos rechazados			X			
Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento	X					
Diversificar oferta programática					X	
Captar jóvenes con inquietudes artísticas		X		X		
Formar artistas emergentes						
Generar redes de acompañamiento					X	X
Mejorar redes de contacto con		X				

establecimientos de educación						
Mejorar sistema de rendiciones de cuentas			X	X		
Captar fondos públicos y privados				X		
Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	X	X	X			
Mejorar competencias técnicas del personal	X		X	X		
Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	X		X			X

Fuente: Elaboración propia.

Para continuar, se procede a revisar, analizar y costear la primera:

2.3.2.1 Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos

Unidad dentro de la Dirección de Programación y Contenidos de BAJ, que tendrá como misión la búsqueda, postulación, desarrollo y gestión de diversos proyectos artísticos culturales para jóvenes. Se diseña que cuente con 2 profesionales dedicados a la misión del departamento.

Esta iniciativa contribuye, en la perspectiva de clientes, a entregar acceso cultural a jóvenes, pues se espera llegar a grandes y medianas empresas y fondos nacionales e internacionales.

Con esto se busca que, en la perspectiva financiera, contribuya a la diversificación y aumento de las diferentes fuentes de financiamiento que posee BAJ. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta iniciativa contribuye a una mejora en la infraestructura y equipamiento tecnológico de los espacios y sedes de Balmaceda Arte Joven. Para llevar a cabo lo anterior, se deben capacitar a los colaboradores en la búsqueda y desarrollo de estos proyectos, lo que impacta también en las mejoras de las competencias técnicas del personal de Balmaceda Arte Joven. Por último, al desarrollar nuevos convenios se contratan proveedores y prestadores de servicios, colaboradores esenciales para el desarrollo de estos. De igual manera, para simplificar lo expuesto, se presenta la Tabla 16 en donde se explica cada relación.

Tabla 16: Impacto de iniciativa "Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos"

Iniciativa	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Explicación
Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos	Clientes	Dar acceso cultural a jóvenes	Iniciativa que busca crecer en actividades y aumentar beneficiarios, como consecuencia de nuevos convenios y contratos, lo que fortalece el número de artistas y el número de beneficiarios que acceden a actividades culturales de BAJ.
	Financiera	Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento	Se busca que la proporción del aporte estatal sobre el total de los ingresos de BAJ disminuya, ya que existe cierta volatilidad. Con esta iniciativa se entrega una mayor autonomía en el funcionamiento de la organización.
	Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Al existir más convenios, algunos de estos recursos pueden financiar parte de la inversión en equipamiento e infraestructura, apoyando a las sedes regionales y direcciones nacionales con habilitaciones de salones y actualización de equipos.
		Mejorar competencias técnicas del personal	Capacitaciones y especialización del personal en materias propias de postulaciones de proyectos, donaciones culturales, construcción de proyectos, evaluaciones, etc. Entregando un marco de excelencia en los colaboradores
	Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Cuando se desarrollan nuevos convenios, se aumenta la relación con los prestadores de servicios y proveedores, pues son estos actores relevantes en el buen desempeño de las actividades formativas.	

Fuente: Elaboración propia.

Con el objeto de conocer la implementación de cómo esta iniciativa afecta a Balmaceda Arte Joven, es que se relatan las acciones a seguir:

Inicia con la compra de dos equipos computacionales y escritorio para la ubicación de estos colaboradores en dependencias de BAJ, luego, con la contratación de dos profesionales dedicados a búsqueda, postulación, desarrollo y gestión de diversos proyectos artísticos, en donde se piensa dar un periodo de iniciación de 12 meses. El cual se contempla pagar al 100% las remuneraciones y luego, al cabo de un año, aumentar una parte variable de 30% sobre los ingresos adjudicados. Además, se debe contemplar que cada proyecto a postular debe adjuntar un legajo de documentos legales de BAJ que se deben actualizar cada 90 días, y se espera postular como mínimo a un proyecto por mes, lo que produce que estos documentos se actualicen cada 4 meses al año. Por último, se encuentran los gastos fijos de tener dos personas adicionales en el edificio, como lo son agua, cafetería, etc.

Se detalla la información en la Tabla 17, en donde se observa que el costo anual de esta iniciativa es de \$26.640.000. Como estas actividades no se pueden rendir a los financistas actuales, es que BAJ ha considerado que el costo de la creación de este departamento provenga de recursos propios que corresponden a la Fuente "otros

ingresos” descritos en la Tabla 1, que se consiguen principalmente con los arriendos de espacios en las diversas sedes a nivel nacional y/o ganancias de proyectos desarrollados. Antes de la pandemia esta fuente obtenía entre MM\$60 y MM\$80 anuales, por lo que sólo se debe destinar un 32.5% de estos ingresos. Con esta iniciativa se espera, por lo mínimo, recaudar un ingreso bruto el primer año de MM\$200, y el segundo año de MM\$600, proyectando una ganancia neta del 10% (aproximadamente M\$80 acumulados ambos años), por lo que al año n° 2 ya estaría cubierta la inversión inicial y su sustentación en el tiempo.

Tabla 17: Costo de la iniciativa "Creación departamento de gestión y desarrollo de proyectos"

Ítem	Costo unitario	Unidad	Subtotal	Explicación
Equipo computacional	\$ 800.000	2	\$ 1.600.000	PC para las nuevas contrataciones
Muebles y art. de escritorio	\$ 300.000	2	\$ 600.000	Escritorio, silla y artículos de oficina
Honorarios Profesionales	\$ 1.000.000	24	\$ 24.000.000	2 Profesionales por 12 meses cada uno
Trámites legales	\$ 50.000	4	\$ 200.000	Legajo de documentos legales
Gastos fijos	\$ 10.000	24	\$ 240.000	2 Profesionales por 12 meses cada uno
Total para dos años			\$ 26.640.000	

Fuente: Elaboración propia.

Expuesta ya la primera iniciativa y su respectivo presupuesto de implementación, se revisa en los mismos términos la segunda iniciativa estratégica:

2.3.2.2 Plan de *marketing* para incrementar número de beneficiarios

Iniciativa estratégica que tiene como finalidad el aumento de beneficiarios dentro del marco del público de BAJ, en la perspectiva de clientes, ayudaría al objetivo de dar acceso cultural a jóvenes, ya que un porcentaje de estos busca dedicarse al mundo artístico, ya sea estudiando carreras artísticas o dedicándose de oficio al mundo del arte, y en la perspectiva de procesos internos, esta iniciativa estratégica busca alcanzar los objetivos de mejorar redes de contacto con establecimientos educacionales y además con aliados claves de BAJ, ya que, el primero aporta nuevos públicos y el segundo entrega programación para mediación en estos establecimientos.

Con lo anterior, se debe desarrollar una programación de mayor alcance y de diversas áreas del ámbito cultural, lo que ayuda al indicador de nuevas actividades de programación, para diversificar la oferta programática y hacer un pool de actividades atractivas a nuevos públicos.

Para poder llevar a cabo esta iniciativa estratégica, además de aumentar la programación y realizar alianzas, es necesario mejorar la inversión en equipamiento e infraestructura, pues se busca hacer más atractiva la programación explorando nuevas tecnologías del arte. Con lo anterior, se deben equipar y adecuar salas y maximizar el uso de los edificios.

En conjunto con lo anterior, la Dirección de Comunicaciones debe establecer un plan de *marketing* en plataformas web y redes sociales más usadas por los jóvenes, Instagram, Tik tok y YouTube (Entel Chile, s. f.) y hacer publicidad pagada para llegar a la banda de edad de beneficiarios.

En la Tabla 18 se puede observar esta iniciativa, que objetivos impacta y la explicación de estos.

Tabla 18: Impacto de la iniciativa "Plan de marketing para incrementar número de beneficios"

Iniciativa	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Explicación
Plan de marketing para incrementar número de beneficiarios	Cientes	Dar acceso cultural a jóvenes	Iniciativa que busca desarrollar más actividades y aumentar beneficiarios, a través de nuevas tendencias artísticas y/o ampliando la oferta programática, lo que consecuentemente lleva a romper barreras de acceso a la cultura y fomentar el desarrollo de nuevos artistas.
	Procesos Internos	Captar jóvenes con inquietudes artísticas	Captación adecuada de público y su posterior desarrollo es la vivencia de que el paso por BAJ es un gatillante en que el modelo de formación artística es exitoso
		Mejorar redes de contacto con establecimientos de educación	Al existir mayores alianzas con establecimientos, estos aportan una mayor cantidad de estudiantes, entregando además espacios donde exista mediación artística, para así comprender las obras y sea una enseñanza, no solo experiencias o espectadores.
	Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Cuando existe una ampliación de público, debe existir un aumento en aportes que contribuyan al mejoramiento y habilitación de espacios y a la adquisición de equipamiento. Impactando directamente a este objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

Con el objeto de conocer la implementación de cómo esta iniciativa impacta a Balmaceda Arte Joven, es que se relatan las acciones a seguir:

Inicia con la encuesta practicada a los jóvenes beneficiarios para conocer cuáles son sus preferencias o qué ramas artísticas desean explorar. Luego, con el insumo de las encuestas, se crea un diseño de actividad y posteriormente puesta en marcha de la nueva programación cultural, como no se tiene claro aún, se piensa en 5 actividades al año y

un presupuesto base. En el intertanto, se promociona en redes sociales las actividades de BAJ, se busca que sean redes de moda que usen los jóvenes y que sea un contenido fácil de leer y rápido de captar, con una corta duración y que quede en la retina de los usuarios.

En forma paralela, se busca que la programación se abra a la población estudiantil, a través de los establecimientos de educación, de preferencia pública, con el fin de que los aliados, como compañías artísticas, se presenten en dichos establecimientos. Se pretende hacer una presentación mensual, desde marzo a noviembre con dinero disponible para la producción y traslado, ya que, en la mayoría de los colegios existe amplificación o escenario adecuado, o en su defecto, se busca alguna presentación con pocas exigencias de ficha técnica.

Como último paso, pero que se debe ejecutar en todo el proceso, está la adquisición de equipamiento tecnológico, para estar a la vanguardia en materias de nuevas tendencias y renovar los equipos defectuosos, esto debe ser constante en el tiempo e ir ojalá, incrementando con el paso de los años.

Se detalla la información en la Tabla 19, en donde se observa que el costo por dos años de esta iniciativa es de \$27.100.000. Estas actividades, al ser actividades netamente culturales, se pueden rendir a los financistas actuales, por lo que se debe reorganizar el presupuesto anual y hacer las modificaciones pertinentes. Con esta iniciativa se espera, por lo mínimo, un aumento de público de un 8% sobre el promedio de los últimos 5 años.

Tabla 19: Costo de la Iniciativa "Plan de *marketing* para incrementar número de beneficiarios"

Ítem	Costo unitario	Unidad	Subtotal	Explicación
Encuesta de nueva programación	\$50.000	2	\$100.000	1 encuesta anual para conocer necesidades juveniles
Aumento de programación	\$200.000	10	\$2.000.000	Actividad nueva cada dos meses
Promoción en redes sociales	\$50.000	48	\$2.400.000	2 veces al mes promoción en redes sociales
Producción en establecimientos	\$150.000	18	\$2.700.000	9 presentaciones anuales, una por mes, de marzo a noviembre
Equipamiento tecnológico	\$10.000.000	2	\$20.000.000	Cada año, destinar para inversión
Total para dos años			\$27.100.000	

Fuente: Elaboración propia.

Expuesta ya la primera y segunda iniciativa, con sus respectivos presupuestos de implementación, se revisa en los mismos términos la tercera iniciativa estratégica:

2.3.2.3 Mejoras de tecnologías de información ya existentes

Iniciativa cuyo objetivo es el soporte a diversas funciones de la organización, con el fin de entregar mejoras considerables en la gestión de la programación, en el sistema de rendiciones de cuentas, así como también en el control del presupuesto de Balmaceda Arte Joven.

Actualmente existen en el mercado software de gestión para ONG son ERP que se debe customizar para lograr los productos deseados. Como en BAJ ya funciona el sistema propio llamado SURGE, se estudia la manera más económica, que es encargar su desarrollo a un equipo informático y fusionarlo con el sistema ya existente implementado en BAJ.

Dentro de la perspectiva de procesos internos, el objetivo de mejora de sistemas de rendiciones de cuentas, es esencial para minimizar los errores y así poder entregar informes correctos y a tiempo a los financistas, con un resultado de disminuir los gastos rechazados en las rendiciones.

Por el párrafo precedente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es necesaria la inversión en un sistema informático acorde a las necesidades actuales de Balmaceda Arte joven para que entregue soporte a las diversas áreas que la conforman. Y a su vez, con el desarrollo de softwares, impacta directamente al objetivo de mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico. Con esto, los colaboradores deben capacitarse en su uso y maximizar las herramientas digitales que lo conforman, apuntando al objetivo de mejorar competencias técnicas del personal. Con un manejo de información adecuado y transparente, los procesos de contratación y pagos serán más ágiles, lo que contribuye a mantener relaciones de largo plazo con prestadores de servicios y BAJ y que estas sean cordiales y estén libres de conflictos, ayudando a este objetivo estratégico.

De igual forma que las iniciativas anteriores, en la Tabla 20 se expresan de mejor manera sus relaciones.

Tabla 20: Impacto de la iniciativa "Desarrollo de nuevas tecnologías de información" en los objetivos estratégicos.

Iniciativa	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Explicación
Mejoras de tecnologías de información ya existentes	Financiera	Disminuir los gastos rechazados	Al tener menos rechazos, se espera traspasar los beneficios monetarios a los jóvenes y público, ya sea a través de equipamiento o de programación.
	Procesos Internos	Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	Mejoramiento de software propio para la preparación de rendiciones de cuentas, minimizando así los errores y entregando informes a tiempo y de acuerdo a exigencias de financistas.
	Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Al invertir en activos intangibles, aporta al desempeño del objetivo.
		Mejorar competencias técnicas del personal	Se debe capacitar al personal que use las nuevas herramientas tecnológicas, lo que contribuye al cumplimiento del objetivo.
		Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Un mejor manejo de la información, entrega rapidez en procesos de pagos, además de información del proceso, por tanto, aporta al cumplimiento de este objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

Con el objeto de conocer la implementación de cómo esta iniciativa impacta a Balmaceda Arte Joven, es que se relatan las acciones a seguir:

BAJ ya cuenta con informático externo que ha desarrollado un *software* denominado SURGE para el área de programación y contenidos que alberga las actividades de BAJ, controla asistencia, aulas y apoya en los procesos formativos como bitácoras de actividades. Además, este sistema entrega información de presupuesto asociado, pero no realiza la rendición de cuentas.

Se inicia con una reunión entre informático y la Dirección de Administración y Finanzas en donde se explica las relaciones que este sistema debe tener para que construya una rendición de cuentas de manera correcta, luego se encarga la construcción de dicho sistema o mejora en su defecto para usar los datos de SURGE. Se deben mantener reuniones quincenales o periódicas para ver los avances y resolver dudas de funcionamiento por parte del informático. Luego, con la entrega oficial de dicho sistema se deben hacer las pruebas pertinentes y evaluar posibles mejoras (en cuadro de costo se plantea el ítem con valor \$1 sólo con la finalidad de ser visualizado). Con la entrega final, se inician las capacitaciones al personal tanto a nivel nacional y en sus sedes regionales para que el sistema sea usado a la brevedad.

Como producto final de esta iniciativa se espera que el sistema resuelva el problema de rendiciones de cuentas y que estas, por el volumen de documentos, sean emitidas de manera automática para ser revisadas y luego presentadas a los financistas.

Para evaluar cómo funciona el *software*, se ha planeado que cada 4 meses se realice una encuesta de satisfacción a los proveedores y honorarios por un periodo de un año desde su funcionamiento, para ir monitoreando alguna desviación sobre los plazos o las formas.

Se detalla la información en la Tabla 21, en donde se visualiza que el costo anual de esta iniciativa es de \$4.750.001. Estas actividades, al ser de carácter de organización, los financistas sólo aceptan un porcentaje proporcional del gasto en la rendición, con datos del año 2020, se estima debería ser un 82% con fondos por Ley de presupuesto MinCAP (\$3.895.000) y un 18% de recursos propios proveniente de la fuente “otros ingresos” (\$855.001). Con esta iniciativa se espera una correcta rendición de cuentas a financistas en tiempo y forma y además una agilización de los procesos de pagos, liberando tiempo de ocupación a los colaboradores de la Dirección de Administración y Finanzas.

Tabla 21: Costo Iniciativa "Mejoras de tecnologías de información ya existentes"

Ítem	Costo unitario	Unidad	Subtotal	Explicación
Diseño sistema rendición de cuentas y presupuesto	\$ 800.000	1	\$ 800.000	Diseño de sistema con informático y equipo Administración
Desarrollo sistema	\$ 3.500.000	1	\$ 3.500.000	Desarrollo por parte de informático con reuniones quincenales
Entrega, periodo prueba y mejoras	\$ 1	1	\$ 1	Posibles mejoras al sistema y pruebas aleatorias para funcionamiento
Capacitaciones al personal	\$ 300.000	1	\$ 300.000	1 capacitación inicial al equipo de administración nacional y regional (usuarios)
Encuesta satisfacción proveedores, honorarios y financistas	\$ 50.000	3	\$ 150.000	3 veces al año, se realiza encuesta sobre rapidez de pagos a proveedores y honorarios. Y entrega de informe de cuentas
Total			\$ 4.750.001	

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.4 Plan de desarrollo profesional del personal

Necesidad relevante a la hora de fortalecer una organización, es contar con colaboradores capaces de enfrentar los nuevos desafíos que se avecinan, es por esto que se presenta como iniciativa una serie de capacitaciones al personal de BAJ, para que estos estén preparados para llevar a cabo las diversas iniciativas también propuestas anteriormente. El desarrollo profesional está contemplado en los ámbitos de usos de herramientas digitales, uso de plataformas propias, capacitaciones en rendiciones de

cuentas y también en postulaciones y manejo de proyectos. A su vez, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento esta iniciativa va a mejorar las competencias técnicas del personal, pues se pretende capacitarlos en herramientas bases como office, programas de diseño y software propio de BAJ (SURGE). En la perspectiva de procesos internos impacta en captar jóvenes, pues se busca que el área de comunicaciones se capacite en herramientas de publicidad efectivas y que con un mensaje claro y llamativo lleguen a los jóvenes. También en la perspectiva de procesos internos, mejorar sistemas de rendiciones de cuentas está asociado al desarrollo de nuevas tecnologías de información, y en captar fondos públicos y privados se enfoca en capacitar a colaboradores que se encarguen de la búsqueda y postulación de fondos para poder diversificar fuentes de financiamiento. Con lo anterior, y a modo de simplificar, en la Tabla 22 se explican cómo impactan.

Tabla 22: Impacto de la iniciativa "Plan de desarrollo profesional del personal" en los objetivos estratégicos

Iniciativa	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Explicación
Plan de desarrollo profesional del personal	Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias técnicas del personal	Iniciativa que busca fortalecer los equipos de trabajo y desempeños de colaboradores, capacitar en uso de herramientas office y sistema SURGE. Además, se busca actualizar conocimientos en materias de diseño gráfico y audiovisual.
	Procesos Internos	Captar jóvenes con inquietudes artísticas	Se busca crear clips con publicidad efectiva de corta duración, en donde se pueda enganchar a los jóvenes y éstos deseen realizar alguna actividad con BAJ
		Mejorar sistema de rendiciones de cuentas	Enfocado en capacitar a los colaboradores en las nuevas herramientas que se vayan desarrollando y además buscar potenciar lo que actualmente existe.
		Captar fondos públicos y privados	Perfeccionar a colaboradores que buscan y desarrollan proyectos ya sea con postulación o de trato directo, con énfasis en metodología y costo

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de conocer la implementación, se detallan las acciones a seguir:

La unidad de recursos humanos de BAJ, en conjunto con las direcciones nacionales y regionales, deben hacer un levantamiento de información sobre qué falencias presentan los colaboradores y en qué materias se deben capacitar. Luego de obtener esta información, se debe clasificar sobre qué materias serán capacitaciones internas (dictadas por los mismos trabajadores) o externas (buscar capacitador fuera de BAJ). Si son internas, ya sea como el uso del sistema SURGE, se pueden agendar grupos de no más de 10 personas para que se haga la capacitación, con el fin de resolver dudas o

consultas en la misma sesión. Con la tecnología, estas pueden ser virtuales vía *zoom* o presenciales. La idea es que al cabo de 6 meses esté todo el personal capacitado. Es dable mencionar que la sesión puede quedar grabada, esta grabación puede apoyar al momento de una nueva contratación y ser parte de la inducción del nuevo trabajador.

Para el caso de capacitaciones externas, se deben realizar las cotizaciones respectivas e incluirlas dentro del presupuesto anual de la institución. Con el fin de no perjudicar otras partidas del presupuesto, se estima que un valor de \$2.000.000 (dos millones de pesos) al año es adecuado para destinar a capacitación. Será tarea de Recursos Humanos discriminar el orden de cuales colaboradores asisten a capacitaciones primero o posteriormente.

Se detalla la información en la Tabla 23, en donde se visualiza que el costo de esta iniciativa es de \$4.125.000. Estas actividades, al ser de apoyo al personal, se pueden rendir a los financistas actuales (MinCAP), por lo que se debe agregar el monto señalado al presupuesto anual. Al cabo de 2 años, se espera capacitar al 100% de los colaboradores que requieran una capacitación.

Tabla 23: Costo de la iniciativa "Plan de desarrollo profesional del personal"

Ítem	Costo unitario	Unidad	Subtotal	Explicación
Comunicaciones para Capacitación Interna	\$125.000	1	\$ 125.000	Plataforma de reuniones online (zoom)
Capacitaciones Externas	\$ 2.000.000	2	\$ 4.000.000	Dos años de capacitaciones, con un monto máximo de MM\$ 2 por año
Total para dos años			\$ 4.125.000	

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.5 Desarrollo de plataforma para contenido digital

El alojamiento de contenido digital, ya sean producciones audiovisuales, música, talleres, cursos, visitas a galerías, etc. hoy se encuentra repartido por diferentes canales y plataformas tecnológicas, lo que imposibilita una navegación amigable y hace difícil la búsqueda para los usuarios que potencialmente podrían ver contenido digital, por lo que se propone como iniciativa el desarrollo de una plataforma web gratuita, alojada en la página web de BAJ, en donde se almacene, difunda y esté disponible de manera sencilla los contenidos digitales que la organización y los artistas colaboradores han desarrollado. Que sea capaz de contar las visualizaciones y que los usuarios se registren para saber quién ve y qué contenido es de su agrado.

Esta iniciativa contribuye en la perspectiva de clientes potencialmente en satisfacer alguna necesidad artística de los jóvenes, junto con mejorar la proyección artística de los jóvenes realizadores de contenido o bien los receptores. Al ser una plataforma pública y gratuita contribuye al objetivo de dar acceso cultural a jóvenes por su fácil accesibilidad.

En la perspectiva de procesos internos, la iniciativa apoyo al objetivo de diversificar oferta programática, puesto que se está disponiendo de más contenido y fortaleciendo la parrilla programática de la organización, entregando una mayor oferta a la ciudadanía. Otro objetivo impactado es la generación de redes de acompañamiento, puesto que al ser jóvenes co-creadores, estos se mencionan en los créditos y autores de piezas audiovisuales, dando un respaldo al trabajo que viene realizando con anterioridad.

Es relevante mencionar que la difusión de esta plataforma es clave para su éxito, además se debe potenciar y alimentar de nuevos contenidos para que sea un canal relevante para beneficiarios que no pueden asistir a las sedes regionales o en ciudades en donde BAJ no posee sucursales, entregando una opción amigable de acceso al arte y la cultura. Para simplificar y visualizar lo expuesto, se presenta la Tabla 24 en donde se explica cada relación.

Tabla 24: Impacto de la iniciativa "Desarrollo de plataforma para contenido digital" en los objetivos estratégicos

Iniciativa	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Explicación
Desarrollo de plataforma para contenido digital	Clientes	Satisfacer necesidades artísticas de jóvenes	Se espera que el contenido alojado en la plataforma sea capaz de complementar la oferta actual de actividades, además de contenidos de años anteriores y de variadas líneas artísticas.
		Mejorar proyección artística	Plataforma gratuita que busca reconocer el trabajo de jóvenes realizadores, difundiendo y promocionando su trabajo artístico.
		Dar acceso cultural a jóvenes	Al ser contenido desarrollado para jóvenes, se espera que estos consuman los productos digitales, entregando más opciones de accesibilidad cultural al segmento de beneficiarios objetivo.
	Procesos internos	Diversificar oferta programática	Mayor disposición de contenido en un solo lugar, lo que posibilita un fortalecimiento de la parrilla programática de BAJ. Abarcando otras opciones de consumo artístico.
		Generar redes de acompañamiento	La creación juvenil de artistas emergentes o la co-creación con artistas destacados ayudan a que los primeros cuenten con respaldo del trabajo realizado, entregando visibilidad a estos.

Fuente: Elaboración propia.

Los pasos para el desarrollo de esta iniciativa son:

Dirección de Programación y Contenidos de BAJ debe realizar un repositorio con la mayor cantidad de contenido audiovisual relevante para alojar en la plataforma, luego, el área informática debe desarrollar un menú sencillo y navegable en la página web de BAJ en donde se aloje esta plataforma, esta debe ser con autenticación de usuario (e-mail) y contraseña. La Dirección de Comunicaciones debe disponer en la página web y todas las redes sociales de BAJ un link que lleve a la plataforma mencionada. Conjuntamente, se deben ir subiendo los archivos según su línea artística y su fin (talleres, visitas a galerías, videos, etc.) cuando esto ya esté resuelto, se debe proceder a la marcha blanca para probar posibles errores y solucionarlos en el transcurso, para luego de unas semanas, realizar el lanzamiento oficial en todas las redes de Balmaceda Arte Joven, mostrando las cualidades que esta plataforma posee y las ventajas de contar con contenido digital para consumo de jóvenes.

Se detalla la información de costos en la Tabla 25, en donde se visualiza que esta iniciativa tiene como costo total \$4.200.000, en donde el mayor gasto es en espacio web para alojar los contenidos.

Tabla 25: Costo de la iniciativa "Desarrollo de plataforma para contenido digital"

Ítem	Costo unitario	Unidad	Subtotal	Explicación
Servidor y espacio en la web para alojamiento de contenido	\$150.000	24	\$3.600.000	Espacio en la nube para alojar contenido
Campaña de difusión en redes sociales	\$50.000	12	\$600.000	6 veces al año promoción pagada, más la difusión normal por redes sociales
Total para dos años			\$4.200.000	

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.6 Bolsa de trabajo para artistas jóvenes

Necesidad relevante para realizar el acompañamiento al mundo laboral de los jóvenes que desean dedicarse al arte y la cultura, en donde BAJ es un agente importante y un nexo entre las diversas organizaciones y/o empresas con los artistas que se forman en la institución, iniciativa que estaría promoviendo el desarrollo y crecimiento artístico de los beneficiarios, además de entregar ingresos monetarios para contribuir a su progreso.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento esta iniciativa va a mejorar las relaciones a largo plazo con prestadores de servicios, pues es posible que algunos

jóvenes que se formen en BAJ y luego entren al mundo laboral sean prestadores de servicios en algún proyecto cultural. En la perspectiva de procesos internos impacta en generar redes de acompañamiento, pues se busca que estos jóvenes egresados puedan postular a trabajos o eventos conseguidos por la organización y que se inserten al mundo laboral cultural. En la perspectiva de clientes, se busca que la iniciativa impacte en mejorar su proyección artística, pues a mayor presentaciones y funciones, irán perfeccionando sus técnicas y obteniendo experiencia necesaria para sus proyecciones futuras, además, es un atractivo para que siga el cambio cultural

Con lo anterior, y a modo de exponer lo planteado, en la Tabla 26 se explican cómo impactan en los objetivos estratégicos.

Tabla 26: Impacto de la iniciativa "Bolsa de trabajo para artistas jóvenes" en los objetivos estratégicos

Iniciativa	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Explicación
Bolsa de trabajo para artistas jóvenes	Aprendizaje y crecimiento	Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Los artistas que se desarrollen, pueden ser posibles prestadores de servicios en procesos futuros de formación.
	Procesos Internos	Generar redes de acompañamiento	Iniciativa que busca generar un nexo entre el mundo laboral y los jóvenes beneficiarios egresados de procesos formativos de BAJ.
	Clientes	Mejorar proyección artística	Al entregar un acompañamiento integral al beneficiario, este se irá formando y mejorando, haciendo que le interese dedicarse más tiempo al trabajo del sector artístico y cultural

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de conocer la implementación, se detallan las acciones a seguir:

La Dirección de Programación y Contenidos tendrá que incorporar un profesional de media jornada para que se haga cargo de las tareas de esta iniciativa, en donde su misión será la creación de una base de datos de artistas jóvenes egresados de actividades formativas de BAJ, luego deberá hacer los nexos correspondientes entre entidades públicas y/o privadas que soliciten los servicios de algún artista, para luego hacer el enlace entre lo solicitado y el banco de artistas. Encontrado el candidato, se inicia la relación contractual entre ellos, pero con supervisión de este profesional para que guíe al artista joven sobre los honorarios, contratación, etc. Con el fin de fijar condiciones y valores de mercado.

Se detalla la información de los costos en la, en donde se visualiza que el costo de esta iniciativa es de \$14.400.000. Estas actividades, al ser de personal y de ámbito

cultural, se pueden rendir a los financistas actuales (MinCAP), por lo que se debe agregar el monto señalado al presupuesto anual.

Tabla 27: Costo de la iniciativa "Bolsa de trabajo para artistas jóvenes"

Ítem	Costo unitario	Unidad	Subtotal	Explicación
Profesional media jornada	\$600.000	24	\$14.400.000	½ jornada por 24 meses de trabajo
Total para dos años			\$14.400.000	

Fuente: Elaboración propia.

Con todo, a modo de resumen, a continuación en Tabla 28 se presentan los costos de las cinco iniciativas antes descritas para conocer el costo de implementación de la estrategia en Balmaceda Arte Joven, separando sus fuentes de financiamiento para cada caso, el costo por años y por último la ganancia esperada.

Tabla 28: Resumen costos iniciativas estratégicas

Iniciativa estratégica	Costo Total	MinCAP	Otras fuentes	Costo año 1	Costo año 2	Ganancia esperada
Creación departamento de gestión y desarrollo de proyectos	\$26.640.000		\$26.640.000	\$14.420.000	\$12.220.000	\$80.000.000
Plan de aumento de público objetivo	\$27.100.000	\$27.100.000		\$13.550.000	\$13.550.000	
Mejoras de tecnologías de información ya existentes	\$4.750.001	\$3.895.000	\$855.001	\$4.750.001		
Plan de desarrollo profesional del personal	\$4.125.000	\$4.125.000		\$2.062.500	\$2.062.500	
Desarrollo de plataforma para contenido digital	\$4.200.000	\$4.200.000		\$2.100.000	\$2.100.000	
Bolsa de trabajo para artistas jóvenes	\$14.400.000	\$14.400.000		\$7.200.000	\$7.200.000	
TOTAL	\$81.215.001	\$53.720.000	\$ 27.495.001	\$44.082.501	\$37.132.500	\$80.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Planteadas, analizadas y costeadas las seis iniciativas estratégicas propuestas, se espera que la organización logre alcanzar su estrategia y obtenga mejoras sustanciales en las materias que estas impactan. El siguiente paso para una apropiada ejecución de la estrategia de BAJ, es monitorear el logro de estos objetivos estratégicos, y la implementación de las iniciativas estratégicas, para lo cual se debe diseñar un sistema de medición del desempeño, compuesto por un conjunto de indicadores, según lo detallado en el apartado siguiente.

2.4 DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE BAJ

En esta sección, se presenta un sistema de medición del desempeño para monitorear una apropiada ejecución de la estrategia de la UEN, a través del logro de los objetivos estratégicos definidos en el capítulo anterior y la implementación de iniciativas estratégicas, que representan el cómo lograr los objetivos. Para fines de este proyecto, este sistema será presentado a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC), expuesto por Robert Kaplan y David Norton en el libro “The Balance Scorecard: Translating Strategy into action”.

Según Kaplan y Norton, la construcción de un CMI debería animar a las unidades del negocio a vincular sus objetivos con la estrategia de la organización. Debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y vinculando a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos de clientes, financieros, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. De este modo actúa articulando y comunicando la estrategia empresarial, para coordinar o alinear las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común.

El CMI se compone por un conjunto de indicadores, que son medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Estos deben reflejar lo más fielmente posible el desempeño en la variable que intenta medir (precisión) y poseer una meta, definida para que sea posible saber si cada objetivo se está alcanzando o no.

Los indicadores deben ser presentados de manera tal que, en su conjunto, permiten visualizar de manera clara el control integral de la ejecución de la estrategia. A cada objetivo estratégico se le asocia al menos un indicador y una meta con niveles de éxito y fracaso.

Finalmente, Kaplan y Norton (2008) mencionan que una vez traducida la estrategia en temas estratégicos, objetivos, indicadores y metas que representan qué se desea lograr en la organización, es necesario plantear el cómo hacerlo, que es donde se utilizan las iniciativas estratégicas. Estas, son grupos de proyectos discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización,

diseñados para ayudarle a alcanzar el desempeño deseado. Así, combinando todos los elementos anteriores, se vincula la estrategia a largo plazo con los planes de acción inmediatos.

Según el marco teórico expuesto, se presenta, en Tabla 29 la siguiente propuesta de CMI para la Balmaceda Arte Joven, el cual introduce métricas de desempeño para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos estratégicos planteados en el capítulo anterior.

Tabla 29: Cuadro de Mando Integral propuesto para Balmaceda Arte Joven

CUADRO DE MANDO INTEGRAL BALMACEDA ARTE JOVEN					
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Nombre de indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
CLIENTES	Satisfacer necesidades artísticas de jóvenes	Satisfacción de beneficiarios	Promedio de encuesta de satisfacción ²	>=5	Semestral
	Mejorar proyección artística	Proyección artística alcanzada	Porcentaje de artistas emergentes avanzados ³	>=10%	Anual
	Dar acceso cultural a jóvenes	Variación de jóvenes beneficiarios	$((\text{Beneficiarios año actual}) / (\text{Promedio de beneficiarios últimos 3 años}) - 1) * 100$	>1%	Trimestral
FINANCIERA	Disminuir los gastos rechazados	Gastos rechazados	Sumatoria de gastos rechazados anuales	<\$5.000.000	Anual
	Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento	Participación porcentual de nuevos convenios ⁴	$(\text{Número de nuevos convenios al año} / \text{Número de convenios totales al año}) * 100$	>=2	Anual
		Aumentar fuentes de financiamiento	$(\text{Ingresos por nuevos convenios} / \text{Ingresos totales al año}) * 100$	>=20%	Anual
PROCESOS INTERNOS	Diversificar oferta programática	Porcentaje de nuevas actividades de programación	$(\text{N}^\circ \text{ de nuevas actividades}^5 \text{ durante periodo } t / \text{N}^\circ \text{ total actividades periodo } t) * 100$	>=5%	Semestral
	Captar jóvenes con inquietudes artísticas	Captación de nuevos beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios que participan de actividades formativas por primera vez	>=3%	Semestral

² Escala de 1 a 7, donde 1 es "Insatisfecho" y 7 "Muy satisfecho"

³ Artista emergente avanzado es aquel que ha dedicado al menos 8 semestres o más al estudio de alguna disciplina artístico cultural ya sea formal o no. Además de dedicar su tiempo al menos un 30% al ámbito cultural.

⁴ Nuevo convenio es aquel que no ha sido parte de BAJ en los últimos 3 años.

⁵ Nueva actividad es aquella que no ha estado en la programación de los últimos 3 años.

	Formar artistas emergentes	Número de artistas emergentes ⁶	Beneficiarios egresados ⁷ con 3 o más actividades formativas cursados, 1 básico, 1 intermedio y 1 avanzado por línea artística	>=500	Semestral
	Generar redes de acompañamiento	Proceso de acompañamiento al artista	Cantidad de personas en proceso de mentorías o residencias con artistas	>=100	Semestral
		Eventos o actividades conseguidos por BAJ	Número de eventos (presentaciones) conseguidos por BAJ por cada artista emergente	>=2	Trimestral
	Mejorar redes de contacto con establecimientos de educación	Variación de alianzas con establecimientos	((Convenios establecimientos año actual - convenios establecimientos año anterior) / convenios establecimientos año anterior) *100	>=10%	Trimestral
	Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	Porcentaje de fallas solucionadas ⁸	(Cantidad de fallas solucionadas dentro del año / Cantidad de fallas detectadas al año ⁹) * 100	>=80%	Mensual
		Impacto de fallas en dinero	Sumatoria de dinero asociado a fallas	<=\$500.000	Trimestral
	Captar fondos públicos y privados	Diversificación de cartera	Mix de convenios firmados	>=10%	Semestral
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Variación de la inversión en Infraestructura y equipamiento	((Inversión en infraestructura año actual - inversión en infraestructura año anterior) / inversión en infraestructura año anterior) *100	<=6%	Trimestral
	Mejorar competencias técnicas del personal	Porcentaje de colaboradores que obtienen nota igual o sobre 5 (Escala 1 a 7) en evaluación aplicada luego de una capacitación	(Cantidad de colaboradores que obtienen nota igual o sobre 5/ Cantidad total de colaboradores que realizan capacitación) *100	>=80%	Semestral
	Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responde SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ ¹⁰	(Cantidad prestadores que responde SI a ambas preguntas / Cantidad total de Encuesta de Compromisos BAJ aplicadas) *100	>=85%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

⁶ Artista emergente es aquel que dedique al menos un 30% de sus actividades al ámbito cultural. Esto se sabe según encuesta telefónica o vía correo electrónico.

⁷ El egresado es el beneficiario que ha cursado 3 o más actividades formativas en BAJ. 1 en nivel básico, 1 en intermedio y 1 en avanzado en la misma línea artística (teatro, danza, artes visuales, música, audiovisual, literatura)

⁸ Se considera solucionado cuando en la trazabilidad del caso, esta cambia de estado "Pendiente" a "Respondido", informe aprobado mensualmente por Director de Administración y Finanzas.

⁹ Fallas detectadas deben ser reportadas en sistema SURGE para realizar trazabilidad.

¹⁰ Encuesta de Compromisos BAJ con prestadores de servicios:

- ¿Balmaceda Arte Joven genera instancias de capacitaciones o actualizaciones curriculares para sus prestadores de servicios?

- ¿Respetamos Balmaceda Arte Joven los plazos establecidos en convenios y contratos de honorarios?

Según lo anteriormente expuesto, se detectan las siguientes iniciativas estratégicas, las cuales serán explicadas en el punto siguiente:

- Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos
- Plan de *marketing* para incrementar número de beneficiarios
- Mejoras de tecnologías de información ya existente
- Plan de desarrollo profesional del personal
- Desarrollo de plataforma para contenido digital
- Bolsa de trabajo para artistas jóvenes

2.4.1 Explicación de las iniciativas estratégicas en el CMI

En este apartado, se evalúan las iniciativas propuestas dentro del punto anterior, para poder alcanzar las metas. Las iniciativas son los programas, actividades, proyectos y acciones, de duración limitada, que deben desarrollarse para alcanzar los desempeños y metas fijadas. Estas deben llevarse a cabo a través de un proceso de identificación y priorización, donde se debe tener presente, entre otros factores, la vinculación con la estrategia, el costo/beneficio y el tiempo necesario para completarse, según Martínez y Milla (2012)

Según esto, se describen las principales iniciativas, agrupadas según las cuatro perspectivas definidas en el mapa estratégico organizacional, enfocándose en el impacto que tienen sobre el objetivo planteado.

• Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos

Unidad con dependencia directa de Dirección de Programación y Contenidos, que tendrá como misión la búsqueda, postulación, desarrollo y gestión de diversos proyectos artísticos culturales para jóvenes. Este departamento contribuye al aumento de cobertura del público objetivo, pues se busca llegar a grandes y medianas empresas y fondos nacionales e internacionales, hasta ahora, poco explorados por BAJ, lo que también contribuiría al indicador de nuevos convenios.

Con estos se busca, que además del impacto del párrafo anterior, el margen de beneficio que entregan estos fondos se reinviertan en la organización y puedan ser

usados para el mejoramiento del equipamiento e infraestructura. Para todo lo anterior, se deben capacitar a los colaboradores en la búsqueda y desarrollo de estos proyectos, lo que impacta también en las capacitaciones del personal de Balmaceda Arte Joven. Como los proyectos artísticos y culturales que se adjudican requieren colaboradores que los ejecuten, los prestadores de servicios son importantes a la hora de su implementación, por lo que una buena relación con estos ayuda a encontrar profesores y artistas adecuados.

A modo de resumen y para una mejor visualización de cómo impacta esta iniciativa, se presenta la Tabla 30, en donde se puede evidenciar la perspectiva que comprende y el indicador que impacta.

Tabla 30: Impacto de la iniciativa “Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos” en indicadores

Iniciativa	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Explicación	
Creación de una unidad de gestión y desarrollo de proyectos	Clientes	Dar acceso cultural a jóvenes	Variación de jóvenes beneficiarios.	Busca incrementar beneficiarios, lo que haría aumentar la variación de un periodo a otro.	
	Financiera	Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento	Participación porcentual de nuevos convenios.	Al desarrollar nuevos proyectos, se espera que estos convenios contribuyan al indicador.	
			Aumentar fuentes de financiamiento	Al adjudicarse diversos proyectos, se espera un crecimiento monetario de nuevas fuentes de financiamiento	
	Aprendizaje y crecimiento	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Variación de la inversión en Infraestructura y equipamiento.	Cuando existe un margen de beneficio por nuevos convenios, este se podría reinvertir y aportar a la inversión.	
			Mejorar competencias técnicas del personal	Porcentaje de colaboradores que obtienen nota igual o sobre 5 (Escala 1 a 7) en evaluación aplicada luego de una capacitación	Con la capacitación de colaboradores, se espera que estos obtengan notas sobre 5, para así contribuir al indicador.
			Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responde SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ	La contratación de colaboradores, un pago justo y a tiempo, asegura una buena relación con estos.

Fuente: Elaboración propia.

• Plan de *marketing* para incrementar número de beneficiarios

Iniciativa que tiene como finalidad el aumento de beneficiarios, pero dentro del marco del público objetivo (jóvenes con inquietudes artísticas y jóvenes de estratos socioeconómicos medios o bajos), en consecuencia, ayudaría a la meta del indicador de

variación de beneficiarios. Consecuencia de lo anterior, es que los jóvenes beneficiados con las actividades formativas de BAJ, un porcentaje busca dedicarse al mundo artístico, ya sea estudiando carreras artísticas o dedicándose de oficio al mundo del arte. Se debe buscar que los beneficiarios realicen actividades formativas en BAJ, esto para ser considerados sobre la competencia en la preferencia juvenil.

Una de las formas de conseguir un aumento de público, es la alianza con entidades que contengan los jóvenes objetivos del negocio de BAJ, por lo que una buena medida es la asociación con establecimientos educacionales de carácter público, ayudando así al alcance de la meta de alianzas con este tipo de establecimientos. Para poder llevar a cabo esta iniciativa estratégica, además de aumentar la programación y realizar alianzas, es necesario mejorar la inversión en equipamiento e infraestructura, pues se busca hacer más atractiva la programación explorando nuevas tecnologías del arte. Con lo anterior, se deben equipar y adecuar nuevas salas y maximizar el uso de los edificios.

Para poder visualizar de mejor manera el impacto de la iniciativa en los indicadores, es que se presenta la Tabla 31, en donde se evidencia los indicadores impactados y su respectiva explicación.

Tabla 31: Impacto de la iniciativa “Plan de *marketing* para incrementar número de beneficiarios” en indicadores

Iniciativa	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Explicación
Plan de marketing para incrementar número de beneficiarios	Clientes	Dar acceso cultural a jóvenes	Variación de jóvenes beneficiarios.	Al existir mayores beneficiarios que en periodos anteriores, la proporción de que estos decidan dedicarse al arte se incrementa.
	Procesos internos	Captar jóvenes con inquietudes artísticas	Captación de nuevos beneficiarios	Esta iniciativa busca potenciar considerablemente este indicador, por lo que se debe enfocar a jóvenes del nicho mencionado.
		Mejorar redes de contacto con establecimientos de educación	Variación de alianzas con establecimientos.	Una de las opciones de búsqueda de nuevos públicos son los establecimientos educacionales, lo que suma a la variación de este indicador.
	Aprendizaje y crecimiento	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Variación de la inversión en Infraestructura y equipamiento.	Dada la nueva programación, se hace necesaria mejorar la inversión existente, equipando salas y mejorando su infraestructura.

Fuente: Elaboración propia.

• Mejoras de tecnologías de información ya existente

Iniciativa cuyo objetivo es el soporte a diversas funciones de la organización, con el fin de entregar mejoras considerables en la gestión de la programación, en el sistema de

rendiciones de cuentas, así como también en el control del presupuesto de Balmaceda Arte Joven. Al desarrollar procesos y controles para que el presupuesto de la organización se mantenga de acuerdo a lo autorizado por la Dirección Ejecutiva y además respetando los requerimientos de los financistas es que estarían apuntando a disminuir los gastos rechazados u observados.

Si en la iniciativa anterior se desea que la programación aumente y sea diversificada, de tal manera que aumente el flujo de beneficiarios, es dable mencionar que se necesita de una herramienta digital que soporte este proceso. Así se puede dar respuesta a la gestión de las actividades programadas y las nuevas tecnologías de información actuales.

El indicador de porcentaje de fallas solucionadas, afecta a las rendiciones de cuentas, donde estas se enmarcan dentro de un proceso crítico en BAJ, pues es la etapa final de un proyecto (la rendición de fondos). El desarrollo de un sistema informático actualizado y a la medida, es requerido en la organización para minimizar los errores en el proceso señalado, el sistema debe ser moldeable a las exigencias de los financistas, con el fin de disminuir las observaciones posteriores y que su impacto monetario sea el mínimo.

Por todo lo anteriormente expuesto, es necesaria la inversión en un sistema informático acorde a las necesidades actuales de Balmaceda Arte joven para que entregue soporte a las diversas áreas que la conforman. Y a su vez, con el desarrollo de las nuevas tecnologías, impacta directamente al indicador sobre inversión en equipamiento e infraestructura. Si se desarrolla la iniciativa, el personal que usa la herramienta debe ser capacitado, maximizando el desempeño de estos. Igualmente, un desempeño alto de trabajadores, contribuye a que los procesos internos se desarrollen con mayor premura y eficiencia, relacionando esto con las buenas relaciones que se deben mantener con los prestadores de servicios, pues se cumplen los acuerdos con mayor fluidez.

Para un mayor entendimiento y a modo de reflejar los impactos que tendría esta iniciativa en los indicadores, se presenta la Tabla 32 a modo de resumen de lo expuesto.

Tabla 32: Impacto de la iniciativa “Mejoras de tecnologías de información ya existentes” en indicadores

Iniciativa	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Explicación
Mejoras de tecnologías de información ya existente	Financiera	Disminuir los gastos rechazados	Gastos rechazados	Al mejorar y/o desarrollar nuevos softwares, estos deben contemplar el control del presupuesto de BAJ y confeccionar las rendiciones de cuentas correspondientes agregando sus documentos de respaldo, con el fin de no generar rechazos en los revisores por parte de los financistas.
	Procesos internos	Mejorar sistema de rendición de cuentas	Porcentaje de fallas solucionadas.	El sistema también debe responder al requerimiento de una mejora en las rendiciones de cuentas, lo que significa una menor tasa de fallas y, por ende, un mejor funcionamiento de esta herramienta, minimizando los problemas al momento de rendir. También es relevante medir el impacto de las fallas, pues con su frecuencia y su impacto en dinero se puede categorizar el problema.
			Impacto de fallas en dinero	
	Aprendizaje y crecimiento	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Variación de la inversión en Infraestructura y equipamiento.	Un desarrollo de un recurso intangible es relevante para el buen desempeño de la organización, lo que ayudaría a alcanzar la meta en materia de inversión.
		Mejorar competencias técnicas del personal	Porcentaje de colaboradores que obtienen nota igual o sobre 5 (Escala 1 a 7) en evaluación aplicada luego de una capacitación	La capacitación para el uso de las nuevas herramientas es importante para mejorar el desempeño de los colaboradores.
		Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responde SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ	Un desempeño adecuado, por las capacitaciones y la nueva herramienta, acelera los procesos de contratación, pagos y compromisos y los hace más eficientes.

Fuente: Elaboración propia.

- **Plan de desarrollo profesional del personal**

La iniciativa reúne una serie de capacitaciones y aumento de los conocimientos técnicos del personal, lo que complementa las demás iniciativas expuestas. Un desarrollo profesional de los colaboradores apoya en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento al indicador de mejorar las competencias técnicas del personal, pues se debe capacitar en sistema interno de gestión (SURGE) como también en diseño gráfico y audiovisual.

La perspectiva de procesos internos, se ve impactada en los indicadores de captar jóvenes con inquietudes artísticas puesto que se deben crear clips publicitarios de manera efectiva y de corta duración para redes sociales y contenido instantáneo, con la capacidad de atraer jóvenes objetivo. La mejora del sistema de rendiciones de cuentas

sirve para capacitar a trabajadores que se desarrollan en el área específica, pero también para bajar o anular el impacto de las fallas en el sistema. La captación de fondos públicos y privados contribuye a la diversificación de cartera, pues la capacitación hace que los colaboradores involucrados tengan conocimientos sólidos en costeo, metodología e impactos de las actividades culturales presentadas.

Se presenta la Tabla 33, para asimilar de mejor manera lo descrito anteriormente, se puede apreciar el impacto que tiene la iniciativa en el objetivo e indicador planteado.

Tabla 33: Impacto de la iniciativa "Plan de desarrollo profesional del personal" en indicadores

Iniciativa	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Explicación
Plan de desarrollo profesional del personal	Procesos internos	Captar jóvenes con inquietudes artísticas	Captación de nuevos beneficiarios	Adquirir conocimientos adecuados para atraer el talento joven.
		Mejorar sistema de rendiciones de cuentas	Impacto de fallas en dinero	Minimizar el riesgo de rechazo de financistas a proyectos con BAJ
		Captar fondos públicos y privados	Diversificación de cartera	Mejoramiento de las técnicas de costero, metodología y confección de proyectos artísticos concursables y de trato directo.
	Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias técnicas del personal	Porcentaje de colaboradores que obtienen nota igual o sobre 5 (Escala 1 a 7) en evaluación aplicada luego de una capacitación	Mejoramiento integral de las herramientas usadas por los colaboradores, ya sean en medios audiovisuales, sistemas propios, o herramientas office.

Fuente: Elaboración propia.

- **Desarrollo de plataforma para contenido digital**

Esta iniciativa está orientada en ser una vitrina de trabajos desarrollados por jóvenes y para jóvenes, con el apoyo y guía de Balmaceda Arte Joven. Se trata de crear una plataforma web, capaz de albergar diversas piezas visuales en donde se difunda el contenido artístico y los consumidores puedan navegar y visualizar libremente. Llevar el contenido de BAJ a regiones donde no hay sucursales.

El impacto de esta iniciativa en la perspectiva de clientes está orientada a la satisfacción de las necesidades artísticas de los jóvenes, en donde estos pueden buscar contenido artístico de su gusto y consumirlo de manera libre. Además, mejora la proyección artística, pues será un banco de contenido de realizadores jóvenes en donde expondrán sus trabajos y colaboraciones, obteniendo una mayor visualización de sus

obras, por ende, está entregando una opción al consumo de arte y al acceso a la cultura, puesto que irán subiendo los beneficiarios alcanzados.

En la perspectiva de procesos internos, esta iniciativa aporta al aumento de actividades de programación, pues es una ventana para realizar talleres, planes de mediación, visitas a galerías virtuales y al consumo de material audiovisual, entre otras. Es dable destacar que la red de acompañamiento al artista joven se basa en que los jóvenes creadores pueden colaborar con artistas destacados y hacer contenido en colectivo, lo que entrega una experiencia de co-creación y se fortalecen los conocimientos que van adquiriendo. Con todo, para comprender las relaciones e impactos, se presenta la Tabla 34.

Tabla 34: Impacto iniciativa "Desarrollo de plataforma para contenido digital" en indicadores

Iniciativa	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Explicación
Desarrollo de plataforma para contenido digital	Clientes	Satisfacer necesidades artísticas de jóvenes	Satisfacción de beneficiarios	Consumo de contenido libre y de gusto de cada joven.
		Mejorar proyección artística	Proyección artística alcanzada	Vitrina de contenido cultural en donde se exponen sus creaciones, llegando a más público.
		Dar acceso cultural a jóvenes	Variación de jóvenes beneficiarios	Opción de consumo de arte para jóvenes que prefieren formato digital, aumentando beneficiarios de BAJ.
	Procesos internos	Diversificar oferta programática	Porcentaje de nuevas actividades de programación	Iniciativa que aporta nueva programación, ya que existirá contenido diverso para los jóvenes y público en general.
		Generar redes de acompañamiento	Proceso de acompañamiento al artista	Co-creaciones con artistas destacados teniendo la oportunidad de aprender de estos.
			Eventos o actividades conseguidos por BAJ	Aporta experiencia de trabajo en conjunto con colaboraciones, en donde se destaca el respaldo de BAJ y artistas.

Fuente: Elaboración propia.

- **Bolsa de trabajo para artistas jóvenes**

Iniciativa que sirve para el enlace entre entidades en búsqueda de artistas o presentaciones y los jóvenes artistas que buscan trabajo, aportando al desarrollo de nuevas experiencias e inserción laboral cultural. Iniciativa impacta en las relaciones de largo plazo con prestadores de servicios, pues eventualmente estos jóvenes podrían ser profesores de BAJ en algún momento, aumentando el banco de prestadores de servicios.

El impacto de esta iniciativa y su creación es fundamental para su proyección artística, por lo que aporta a la perspectiva de clientes, también en procesos internos, para las

redes de acompañamiento que debe realizar BAJ con sus beneficiarios. En la perspectiva de clientes, esta iniciativa impacta directamente en el mejoramiento de la proyección artística, pues el artista joven al dedicarle más tiempo a su disciplina artística se irá formando y mejorando con su experiencia.

Para un mayor entendimiento y a modo de reflejar los impactos que tendría esta iniciativa en los indicadores, se presenta la Tabla 35 a modo de resumen de lo expuesto.

Tabla 35: Impacto iniciativa "Bolsa de trabajo para artistas jóvenes" en indicadores

Iniciativa	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Explicación
Bolsa de trabajo para artistas jóvenes	Aprendizaje y crecimiento	Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responde SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ	Los artistas que se desarrollen, pueden ser posibles prestadores de servicios en procesos futuros de formación.
	Procesos Internos	Generar redes de acompañamiento	Proceso de acompañamiento al artista	Iniciativa que busca generar un nexo entre el mundo laboral y los jóvenes beneficiarios egresados de procesos formativos de BAJ.
			Eventos o actividades conseguidos por BAJ	
Clientes	Mejorar proyección artística	Proyección artística alcanzada	Al entregar un acompañamiento integral al beneficiario, este se irá formando y mejorando, haciendo que le interese dedicarse más tiempo al trabajo del sector artístico y cultural	

Fuente: Elaboración propia.

Ya realizado el sistema de medición del desempeño, a través de la herramienta CMI que aborda objetivos, indicadores y metas para cada uno, además de examinar las seis iniciativas estratégicas propuestas, en donde se clarifica el impacto que estas tendrían en Balmaceda Arte Joven. En el capítulo siguiente se presentan los despliegues de estas herramientas para las diversas direcciones de BAJ, con el fin de poder influir en el logro de los objetivos estratégicos propuestos y conocer cómo estas direcciones aportan a las diversas metas propuestas para la organización. Además, se definen los desempeños de las unidades seleccionadas para el despliegue y se propone un sistema de medición del desempeño de ambas unidades. Realizado lo anterior, se presenta un sistema de evaluación del desempeño y esquema de incentivos con sus correspondientes recompensas.

CAPÍTULO 3: ALINEANDO LA ORGANIZACIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

Una vez diseñados el mapa estratégico y el Cuadro de Mando integral como herramientas de control estratégico a nivel global para la organización, es necesario realizar una vinculación con las diversas Direcciones que cuenta BAJ, para que estas puedan identificar, en las herramientas ya mencionadas, la manera en la cual sus funciones pudieran influir en el logro de los objetivos estratégicos, ya que, sin que todo el personal entienda la estrategia y esté motivado para lograrla, es muy poco probable que la ejecución de la estrategia sea exitosa, asegura Kaplan y Norton (2008).

Esto es parte del proceso de Alineación de la Organización según el Sistema de Gestión “Execution Premium”, presentado en la Figura 1: Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones.

Con este fin, Martínez y Milla (2012) mencionan que se realiza una aplicación en cascada del Cuadro de Mando Integral, presentado en el apartado 2.4, lo que significa desarrollar Cuadros de Mando en los distintos niveles de la organización, identificando los objetivos e indicadores estratégicos que las unidades de niveles inferiores usan para controlar su progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la empresa, pudiendo estos ser los mismos del CMI corporativo, o incluyendo medidas que reflejan las oportunidades y retos específicos de su nivel.

Para ello, en una primera instancia, en este capítulo se revisa el organigrama de Balmaceda Arte Joven, para aclarar los niveles jerárquicos existentes, las principales funciones que tiene cada cargo de la primera línea, y qué objetivos o propósitos generales relevantes cumplen, a través de sus funciones y relaciones horizontales, destacando cuáles son críticos para el éxito del negocio y la estrategia.

Posteriormente, como parte del proceso de desdoblamiento estratégico, se describe de manera gráfica el conjunto de actividades que fluyen desde la generación de una idea hasta el cumplimiento del atributo de la propuesta de valor seleccionado para continuar el desdoblamiento: **“Dar accesibilidad cultural a nivel nacional, formando, capacitando y difundiendo artistas jóvenes, a través de profesionales idóneos.”** identificando, además, las unidades funcionales que participan en la gestión de dichas actividades.

A partir del flujo de actividades descrito en el apartado anterior, se diseñan tableros de control para las unidades “Dirección de Programación y Contenidos” y “Dirección de Administración y Finanzas”, dada la criticidad de sus funciones para la propuesta de valor.

Posteriormente, se explican los principales desafíos que la organización necesita resolver en términos de alineamiento y coordinación de las funciones seleccionadas, para lograr los objetivos estratégicos. A partir de lo anterior, se abordan los principales conflictos organizacionales que se intentan resolver. Con lo anterior, se realiza el diseño del sistema de medición, evaluación y esquema de incentivos para los directivos monitoreados.

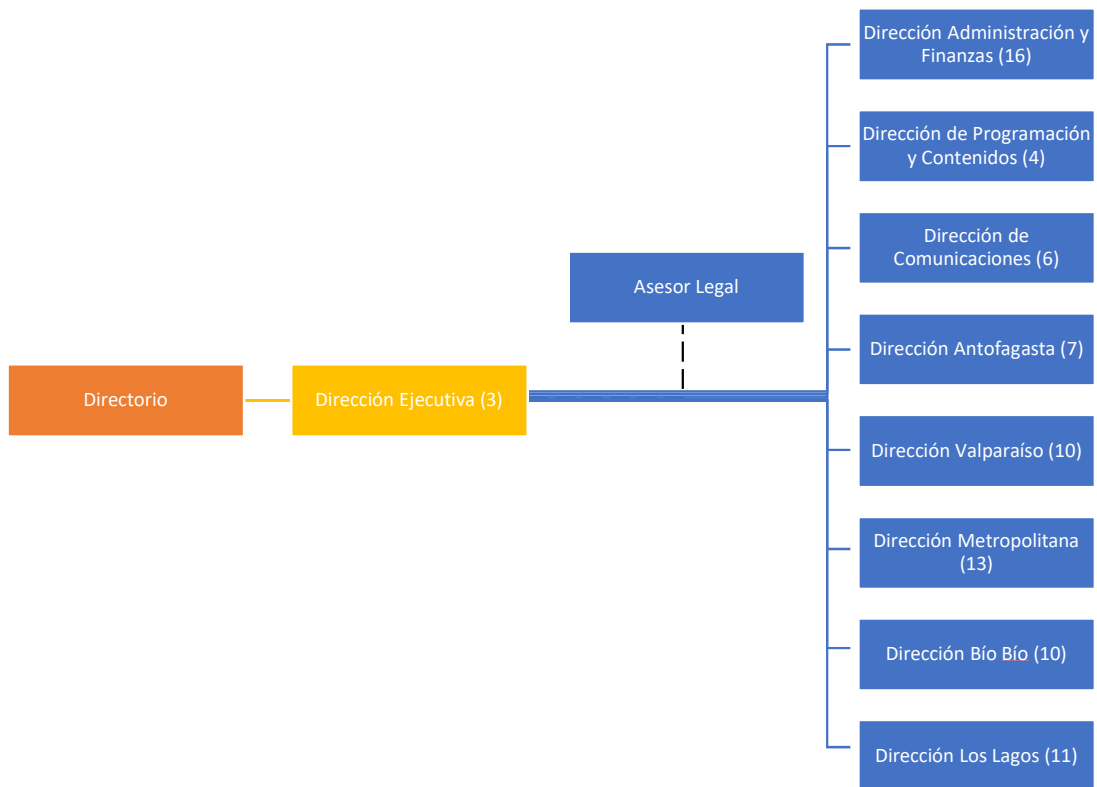
3.2 DESDOBLAMIENTO ESTRATÉGICO: EXPLICACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS

En este punto se explican las principales funciones que tiene cada cargo de la primera línea de Balmaceda Arte Joven, y cuáles son los objetivos o propósitos generales relevantes que se deben cumplir. Adicionalmente se explica brevemente cuáles cargos, funciones y relaciones horizontales se consideran críticos para el éxito del negocio y la estrategia.

Para un mejor entendimiento de las funciones de BAJ, en este punto, se muestra en la Figura 15 la estructura organizacional, que ya ha sido expuesta en el apartado 1.2 Descripción de Balmaceda Arte Joven.

Balmaceda Arte Joven tiene una estructura jerárquica en donde las principales Direcciones son las de Administración y Finanzas, Programación y Contenido y Comunicaciones, en donde se concentran la toma de decisiones generales y sirven como apoyo a las demás direcciones del país, luego se encuentran las Direcciones Regionales que son una réplica a menor escala de las anteriores, en donde se llevan a cabo las actividades.

Figura 15: Organigrama Balmaceda Arte Joven



Fuente: Adaptado de sitio web www.baj.cl, (2021)

Es por esto, que se ha decidido desplegar la Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección de Programación y Contenidos, ya que son consideradas críticas en la organización, pues impacta directamente en la propuesta de valor. A continuación, en la Tabla 36 muestra las funciones y objetivos en que desarrollan estas Direcciones.

Tabla 36: Funciones Direcciones de BAJ

Dirección	Departamento	Objetivo	Descripción
Administración y Finanzas	Contabilidad	-Registro de hechos económicos -Control de egresos en forma y fondo -Emisión de informes financieros -Rendiciones de cuentas	Encargada de velar por la generación de control estructural, eficiente, efectivo y transparente en la administración de los recursos financieros. Procura el bienestar laboral y social de los trabajadores y el cumplimiento de los procedimientos, políticas y normativas vigentes internas y externas, como también el cumplimiento legal que rige a la corporación en temáticas de recursos humanos y financieros.
	Presupuesto	-Aprobar egresos de acuerdo a convenios -Control financiero de proyectos -Seguimiento del presupuesto nacional de ingresos y egresos	
	Recursos Humanos	-Bienestar laboral -Cumplimiento de la normativa laboral vigente	

Programación y Contenidos	Programación de Actividades	-Asignación de actividades a sedes regionales -Dirección de proyectos de carácter nacional -Alianzas con colaboradores estratégicos	Genera proyectos transversales que fomentan la producción, la exhibición y la circulación de realizaciones de jóvenes artistas a nivel nacional, generando una propuesta programática que enriquece la oferta de actividades y la participación de jóvenes de todas las sedes regionales. Además construye informes sobre beneficiarios.
	Informes y reportes	-Reportar coberturas de beneficiarios -Informar, según base de datos, de tendencias de públicos.	
	Gestión y desarrollo de proyectos	-Búsqueda, postulación y gestión de proyectos	

Fuente: Elaboración propia.

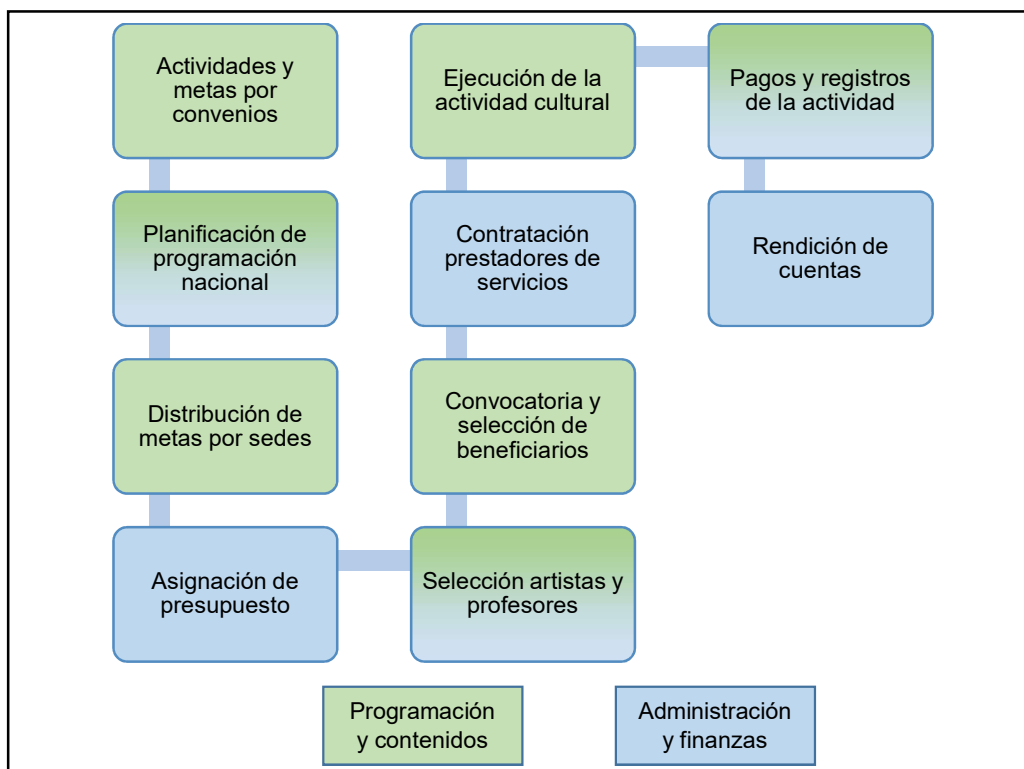
3.2.1 Flujo de actividades

De acuerdo con el proceso de despliegue de la estrategia, se seleccionó un atributo de la propuesta de valor, este atributo seleccionado es Accesibilidad Cultural, una vez identificado el atributo se procederá a describir el conjunto de actividades que influyen, incluyendo los recursos hasta el cumplimiento del atributo de la propuesta de valor. La accesibilidad cultural es un atributo diferenciador, que mientras existan más actividades culturales, es valorado por los clientes, la idea es dar cumplimiento al atributo de manera sostenida y rentable en el tiempo.

De acuerdo con el atributo seleccionado, existen dos Direcciones que influyen directamente en el cumplimiento de este atributo, estas son: Administración y Finanzas y Programación y Contenidos.

La Figura 16 muestra el flujo de actividades para el atributo accesibilidad cultural, en ella se pueden apreciar los flujos de las Direcciones de Administración y Finanzas y Programación y Contenidos.

Figura 16: Flujo de actividades para atributo Accesibilidad Cultural



Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por BAJ.

- Inicia el flujo con la definición de las actividades y metas que se esperan, a la hora de suscribir un convenio o proyecto.
- El segundo paso es la planificación de la programación nacional de las actividades, las cuales se hacen evaluando costos e impactos y se toman las decisiones de cuáles hacer y en qué formatos.
- El siguiente paso es la distribución de las metas y actividades entre las diversas sedes de Balmaceda Arte Joven. No son distribuciones parejas ni aleatorias, ya que algunas sedes tienen mayor infraestructura, personal y equipamiento, por lo que se analiza cada caso en específico.
- En sintonía con lo anterior, se asignan los montos presupuestarios a cada dirección regional para que ejecute las actividades encomendadas. En conjunto con esto se inicia el control presupuestario.
- Como quinto paso, ya con las actividades claras y los montos asignados, se realiza la selección de los profesores y artistas (prestadores de servicios) que dictan cada actividad. Lo realizan en conjunto ambas direcciones.

- La convocatoria para los beneficiarios es el sexto paso dentro del flujo, ya que sabido el profesor y el tipo de actividad, se hace la convocatoria para las inscripciones de los jóvenes beneficiarios. Son actividades con cupos limitados. Luego la selección de los jóvenes beneficiarios cierra este paso por el flujo.
- Antes de iniciar la actividad, se realiza la contratación del prestador de servicios a honorarios. Siendo este el séptimo paso.
- Posteriormente viene la ejecución como tal de la actividad, la cual puede ser en varias sesiones, meses, anual, etc., según se haya planificado anteriormente. Aquí el profesor debe dejar registro en la bitácora y adjuntar pruebas de que la actividad se ha realizado.
- Transcurrido cierto periodo, o ya terminada la actividad, se procede al pago de los honorarios, adicionalmente se revisan los medios de verificación de la actividad.
- El décimo paso y final es la rendición de cuentas de las actividades y proyectos, en donde se deben adjuntar los informes financieros correspondientes y también los programáticos, con información que sustente cada gasto y cada actividad. Esto debe ser revisado por el financista y aprobado también por el mismo. Es importante mencionar que una mala rendición podría significar devolución de los recursos que financistas hayas observado o no aceptado.

Por lo tanto, se puede mencionar que ambas direcciones deben trabajar en conjunto para cumplir con los atributos de la propuesta de valor, ya sea en el ámbito programático de cada actividad, como también en el financiero para poder ejecutar y rendir de buena forma y seguir con el financiamiento a futuro.

3.2.2 Selección de las funciones a analizar de cada unidad

Una vez visto el flujo de actividades desde la mirada del atributo accesibilidad cultural, en este punto se seleccionan las unidades que son críticas para el cumplimiento del atributo antes descrito, estas unidades son la Dirección de Programación y Contenidos, la cual es la encargada de la planificación y control de las metas y actividades de los convenios que se suscriben. Además, se encarga de la búsqueda, postulación, gestión y

desarrollo de proyectos diversos. Por otro lado, la Dirección de Administración y Finanzas es la encargada de disponer los recursos y procesos para que puedan ser ejecutados de manera correcta. En otras palabras, la coordinación entre ambas direcciones es fundamental, siendo necesario el alineamiento horizontal entre estas para el cumplimiento del atributo y el aumento de la rentabilidad social de Balmaceda Arte Joven, con esto lograr un éxito del negocio y la estrategia.

A partir de lo anterior, se presentan los principales desafíos organizacionales que se intentan resolver en términos de alineamientos.

- Alineamiento horizontal entre las Direcciones de Administración y Finanzas y Programación y Contenidos: para que puedan trabajar en conjunto y alcanzar las tareas y metas propuestas. Entre estas direcciones se encuentra el punto de inflexión entre qué actividades hacer y el impacto que podría provocar, en términos de beneficiarios, de cada una de estas, ya que dependiendo de los recursos es posible saber su envergadura. El costo beneficio es relevante al momento de planificar el alcance de beneficiarios que se pretende impactar, esto por la distribución de presupuestos a regiones y por el correcto y eficiente gasto en cultura.
- Alineamiento vertical para las direcciones analizadas, ya que actualmente BAJ no posee una política de incentivos adecuada para que los colaboradores, al realizar sus funciones, se enfoquen en alcanzar los objetivos propuestos en esta propuesta de diseño de control de gestión.

Hoy en día existe la realización de funciones y tareas, pero no con enfoque en la accesibilidad cultural. Además, las metas propuestas quedan en manos de los mandos directivos y no descienden dentro de las Direcciones, por lo que los colaboradores muchas veces, no entienden el porqué de sus funciones. Es bien sabido que la implementación de la estrategia se debe llevar por toda la organización, para así asegurar su éxito.

3.3 DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES

En este apartado, sobre la base de los análisis precedentes, se definen y presentan en la Tabla 37, los objetivos estratégicos y operacionales de las unidades seleccionadas, junto con los desempeños necesarios para lograrlos, de manera tal que, en su conjunto, permitan visualizar de manera integrada los desempeños claves de las unidades escogidas para impactar en los objetivos organizacionales.

Esto, como un primer paso para el diseño de un sistema de medición del desempeño, que monitoree adecuadamente las operaciones de las unidades funcionales seleccionadas, en pos de coordinar las actividades de creación de valor en estas unidades organizacionales.

Tabla 37: Objetivos y desempeños necesarios para Direcciones de Administración y Finanzas y Programación y Contenidos para impactar en los objetivos estratégicos de Balmaceda Arte Joven

Perspectiva	Objetivo estratégico	Dirección de Administración y Finanzas	Dirección de Programación y Contenidos
Aprendizaje y Crecimiento	AC1: Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Su objetivo es proveer de espacios acordes para la realización de las diversas actividades.	No impacta
	AC2: Mejorar competencias técnicas del personal	Mantener la motivación de los colaboradores con instancias donde sean escuchados, capacitados y contribuya al clima laboral y competencias de los colaboradores.	No impacta
	AC3: Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	El área operativa asegura el cumplimiento de las negociaciones respectivas y los plazos establecidos.	Ser el nexo con el ecosistema, realizando convocatorias que lleven a acuerdos de mutuo beneficio con los proveedores y prestadores de servicios.
Procesos Internos	PI1: Diversificar oferta programática	No Impacta	Se encarga de la planificación anual de las actividades de BAJ, haciendo la distribución a las sedes regionales y velando por la diversificación cultural
	PI2: Captar jóvenes con inquietudes artísticas	No Impacta	Encargada de desarrollar actividades que llamen la atención de jóvenes, con proyección de crecimiento artístico
	PI3: Formar artistas emergentes	No Impacta	Monitorear a jóvenes para que continúen sus inquietudes artísticas y puedan desarrollar competencias en el ámbito cultural.
	PI4: Generar redes de acompañamiento	No Impacta	Creador de nexos entre artistas destacados y jóvenes creadores, empoderando a los jóvenes, al desarrollo profesional y al crecimiento de sus redes artísticas.
	PI5: Mejorar redes de contacto con establecimientos de educación	No Impacta	Participar en el proceso de alianza de nuevos establecimientos educacionales y fidelizar existentes.

	P16: Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	Dirección encargada de las rendiciones de cuentas, proceso para el cual se debe automatizar para evitar errores y mejorar en la gestión de tiempos.	No impacta
	P17: Captar fondos públicos y privados	Mantener un flujo de información oportuna con diversos actores de la dirección de programación para disponer recursos, elementos y requisitos legales para nuevos financistas	Buscar, generar y desarrollar proyectos culturales que anexas nuevos financistas y fidelizar los existentes.
Financiera	F1: Disminuir los gastos rechazados	Realizar sus funciones cumpliendo el presupuesto destinado, además velar por presentar documentación de respaldo de las actividades culturales desarrolladas.	No Impacta
	F2: Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento	Hacer seguimiento de las diversas fuentes de financiamiento y reportar los informes financieros.	Buscar, generar y desarrollar proyectos para impactar en la diversificación de fondos.
Clientes	C1: Satisfacer necesidades artistas de jóvenes	No Impacta	Atraer y desarrollar a beneficiarios conociendo sus necesidades artísticas.
	C2: Mejorar proyección artística	No Impacta	Perfeccionar técnicas artísticas e integrales de los jóvenes para mejorar las proyecciones de los beneficiarios.
	C3: Dar acceso cultural a jóvenes	No impacta	Aumentar el número de beneficiarios y actividades, desarrollar nuevas tendencias artistas y/o ampliar oferta programática.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES FUNCIONALES

Para monitorear adecuadamente las operaciones de las unidades funcionales elegidas, se debe diseñar un sistema de medición del desempeño, compuesto por un conjunto de indicadores que midan de manera apropiada los desempeños de los responsables de dichas unidades. El sistema de medición propuesto para cada unidad contiene los otros objetivos y metas que son propios de las características de la función que está siendo analizada. Es decir, puede que la unidad en cuestión sea responsable de más desempeños que aquellos que se derivan del proceso de desdoblamiento estratégico.

En el presente apartado se expone un despliegue en cascada para las dos unidades que fueron escogidas dado su grado de influencia sobre la creación, entrega y captura de valor para los beneficiarios, a través del ítem “Accesibilidad cultural”, cuyo proceso de actividades para concretizarse, se describe en la Figura 16.

El despliegue, consiste en desarrollar Tableros de Control para las unidades señaladas, a través del diseño de un sistema de medición del desempeño, compuesto por un conjunto de indicadores que permitan monitorear adecuadamente las operaciones de las unidades, contribuyendo a cumplir los objetivos estratégicos de más alto nivel, mientras se hace un esfuerzo por implementar la estrategia global para tener éxito en el entorno competitivo, por lo que comienza cuando se definen los temas y objetivos estratégicos mencionados por Kaplan y Norton (2008), en este caso, planteados en la Figura 14: Mapa estratégico Balmaceda Arte Joven.

A continuación, en Tabla 38, se presenta el tablero de control desarrollado para la Dirección de Administración y Finanzas, utilizando objetivos e indicadores para controlar su progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la organización.

Tabla 38: Tablero de Control para Dirección de Administración y Finanzas

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Nombre de indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
FINANCIERA	Disminuir los gastos rechazados	Gastos rechazados	Sumatoria de gastos rechazados anuales	<\$5.000.000	Anual
		Eficiencia de recursos	Desviaciones de presupuesto	<=1%	Anual
	Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento	Participación porcentual de nuevos convenios	(Número de nuevos convenios al año / Número de convenios totales al año) * 100	>=2	Anual
		Ratio de liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	>=1	Semestral
PROCESOS INTERNOS	Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	Porcentaje de fallas solucionadas	(Cantidad de fallas solucionadas dentro del año / Cantidad de fallas detectadas al año) * 100	>=80%	Anual
		Eficiencia de procesos contables	Análisis de cuentas y cierres mensuales	= día 10 del mes	Mensual
		Impacto de fallas en dinero	Sumatoria de dinero asociado a fallas	<=\$500.000	Semestral
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Variación de la inversión en Infraestructura y equipamiento	((Inversión en infraestructura año actual - inversión en infraestructura año anterior) / inversión en infraestructura año anterior) *100	<=6%	Anual
	Mejorar competencias técnicas del personal	Porcentaje de colaboradores que obtienen nota igual o sobre 5 (Escala 1 a 7) en evaluación aplicada luego de una capacitación	(Cantidad de colaboradores que obtienen nota igual o sobre 5/ Cantidad total de colaboradores que realizan capacitación) *100	>=80%	Anual
	Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responden SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ	(Cantidad prestadores que responde SI a ambas preguntas / Cantidad total de Encuesta de Compromisos BAJ aplicadas) *100	>=85%	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, en Tabla 39, se presenta el tablero de control desarrollado para la Dirección de Programación y Contenidos, utilizando objetivos e indicadores para controlar su progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la organización.

Tabla 39: Tablero de Control para Dirección de Programación y Contenidos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Nombre de indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
CLIENTES	Satisfacer necesidades artísticas de jóvenes	Satisfacción de beneficiarios	Promedio de encuesta de satisfacción	≥ 5	Semestral
	Mejorar proyección artística	Proyección artística alcanzada	Porcentaje de artistas emergentes avanzados	$\geq 10\%$	Anuales
	Dar acceso cultural a jóvenes	Variación de jóvenes beneficiarios	$\frac{((\text{Beneficiarios año actual}) / (\text{Promedio de beneficiarios últimos 3 años}) - 1) * 100}{}$	$> 1\%$	Trimestral
FINANCIERA	Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento	Participación porcentual de nuevos convenios	$\frac{(\text{Número de nuevos convenios al año} / \text{Número de convenios totales al año}) * 100}{}$	≥ 2	Anuales
		Aumentar fuentes de financiamiento	$\frac{(\text{Ingresos por nuevos convenios} / \text{Ingresos totales al año}) * 100}{}$	$\geq 20\%$	Anuales
PROCESOS INTERNOS	Diversificar oferta programática	Porcentaje de nuevas actividades de programación	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de nuevas actividades durante periodo } t / \text{N}^\circ \text{ total actividades periodo } t) * 100}{}$	$\geq 5\%$	Semestral
	Captar jóvenes con inquietudes artísticas	Captación de nuevos beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios que participan de actividades formativas por primera vez	$\geq 3\%$	Semestral
	Formar artistas emergentes	Número de artistas emergentes	Beneficiarios egresados con 3 o más actividades formativas cursados, 1 básico, 1 intermedio y 1 avanzado por línea artística	≥ 500	Semestral
	Generar redes de acompañamiento	Proceso de acompañamiento al artista	Cantidad de personas en proceso de mentorías o residencias con artistas	≥ 100	Semestral
		Eventos o actividades conseguidos por BAJ	Número de eventos (presentaciones) conseguidos por BAJ por cada artista emergente	≥ 2	Trimestral
	Mejorar redes de contacto con establecimientos de educación	Variación de alianzas con establecimientos	$\frac{((\text{Convenios establecimientos año actual} - \text{convenios establecimientos año anterior}) / \text{convenios establecimientos año anterior}) * 100}{}$	$\geq 10\%$	Trimestral
	Captar fondos públicos y privados	Diversificación de cartera	Mix de convenios firmados	$\geq 10\%$	Semestral
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responde SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ	$\frac{(\text{Cantidad prestadores que responde SI a ambas preguntas} / \text{Cantidad total de Encuesta de Compromisos BAJ aplicadas}) * 100}{}$	$\geq 85\%$	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

Estos Tableros constan de objetivos estratégicos alineados, que se basan en el objetivo central, que es la Accesibilidad cultural a los beneficiarios, tomando en

consideración sus necesidades, a fin de entregar experiencias memorables que incrementan su satisfacción y lealtad hacia Balmaceda Arte Joven. Por ello, uno de los resultados esperados para las direcciones y por lo tanto un objetivo estratégico es “Dar acceso a la cultura”.

Finalmente, otro resultado estratégico que se asignó al área es la eficiencia de los recursos, ya que se asocia al objetivo organizacional de “disminuir los gastos rechazados”.

En este apartado se explicó las funciones de las unidades para la cual se hace el despliegue de la estrategia, con su respectivo flujo de actividades. Posteriormente es que se procede a definir los desempeños esperados y a diseñar la medición de estos. Con el fin de evaluarlos y conocer los diversos mecanismos que tiene BAJ para premiar los desempeños de sus colaboradores, es que en el apartado siguiente se propone un esquema de incentivos que premie los desempeños para lograr la estrategia planteada.

3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

Luego de haber visto los temas correspondientes al alineamiento organizacional donde se seleccionaron las Direcciones de Programación y Contenidos, y Administración y Finanzas, y se definieron los tableros de control para cada una de las direcciones antes mencionadas, en este apartado se realiza un análisis crítico del actual sistema de incentivos y se propone un esquema de incentivos que busque alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de BAJ.

Los incentivos son una herramienta potente que utilizan las organizaciones para motivar a los trabajadores y que busca modificar la conducta para alcanzar los objetivos propios y los de la organización.

Según Kaplan y Norton (2008), las implementaciones más exitosas del BSC suceden cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que se alza de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación intrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos. Posteriormente de recibir la comunicación, educación y capacitación sobre las

estrategias de su unidad y de la empresa, los empleados definen objetivos personales que están alineados con los objetivos estratégicos.

En concordancia con lo anterior, se puede decir que los incentivos tienen una relación estrecha con la motivación, es por esto que una correcta implementación de un esquema de incentivos mantendrá motivados a los colaboradores y permitirá alcanzar los objetivos tanto personales como los de la organización. Por lo contrario, la desmotivación de los colaboradores implica una disminución en el desempeño pudiendo también afectar a otros individuos de la organización y en el logro de los objetivos organizacionales. Hasta el momento, se han presentado herramientas para alinear las distintas direcciones de Balmaceda Arte Joven con la estrategia organizacional propuesta, para que la empresa enfrente de mejor manera el entorno en el que se encuentra inmerso. Sin embargo, una ejecución efectiva de esta, exige que los empleados se comprometan personalmente en ayudar al cumplimiento de los distintos objetivos planteados mencionados por Kaplan y Norton (2008).

Por ello, en este apartado, se analiza las motivaciones de los individuos en un contexto laboral, y cómo las compensaciones que la organización entrega de recompensa al cumplimiento de objetivos, impactan en el desempeño de los Directores de las unidades seleccionadas. Además, se analiza el esquema de incentivos actual, y en base a ello, se plantea, para cada dirección seleccionada, un esquema orientado a alinear desempeños definidos con la estrategia organizacional.

3.5.1 Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

En este punto se explican los actuales esquemas de incentivos (no formales) de Balmaceda Arte Joven.

- Sueldo base: monto fijo en dinero, pagado en mensualidades el cual se determina en el contrato, tanto para los roles generales (administrativos, analistas y encargados) como los roles ejecutivos (directores de áreas), y que reciben los trabajadores por la prestación de sus servicios en una jornada ordinaria del trabajo.

Además, se entregan diversos beneficios, que son otorgados a todos los colaboradores de la organización sin distinción, los principales beneficios son los siguientes:

- Seguro de vida colectivo: con un cargo total a BAJ, que, en caso de muerte, son pagadas al beneficiario que el colaborador haya estipulado.
Fallecimiento natural o accidental: UF 500.
- Seguro complementario de salud: la empresa dispone de un seguro complementario de salud, el cual es financiado en 80% por BAJ sobre el plan base, y el 20% restante por el trabajador que declare suscribirse.
- Bono por desempeño a Directora Ejecutiva: con el fin de alinear a la Directora Ejecutiva hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el Directorio incentiva a ésta a través de un bono de retribución vinculados a los resultados obtenidos y las metas fijadas, el bono es pagado anualmente, el monto es del 5.1% de los ingresos brutos que perciba BAJ, **calculado sobre ingresos que NO son públicos** contemplados en la Ley de Presupuesto para el Sector Público. Dicho bono anual no puede exceder las 600 U.F.

Como se ha podido apreciar, no existen incentivos específicos para los Directores analizados, por lo que se deben construir desde su base. Además, no existen mediciones de desempeños colectivos, por lo que una mala gestión de las direcciones afecta directamente en los objetivos de la organización y esto podría generar una sensación de injusticia.

3.5.2 Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

En el presente apartado se proponen las variables y desempeños estratégicos de los colaboradores, y que se deben recompensar, para lograr los comportamientos deseados, alineados con la estrategia de BAJ.

3.5.2.1 Identificación de los desempeños claves a recompensar

En este apartado se identifican los desempeños que serán recompensados en el caso que se alcancen los objetivos definidos para las gerencias cadena de abastecimiento y la gerencia comercial. La Tabla 40 muestra los desempeños clave que debe cumplir el Director/a de Administración y Finanzas y que están sujetos a recompensa, los desempeños esperados están en concordancia a los objetivos definidos en los tableros de control presentado en el apartado 3.4.

Tabla 40: Desempeños claves Director/a de Administración y Finanzas

Desempeño esperado	Objetivo relacionado	Indicador
Minimizar gastos observados y rechazados de las rendiciones a financistas	Disminuir los gastos rechazados	Gastos rechazados
Participar y monitorear avances en proyectos tecnológicos de su área, con el fin de tener una visión futura	Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	Porcentaje de fallas solucionadas
		Impactos de fallas en dinero
Desarrollar y llevar a cabo estrategias que mejoren la infraestructura nacional para desafíos futuros	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Variación de la inversión en infraestructura y equipamiento
Cumplimiento de las negociaciones y acuerdos consignados en sus contratos	Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responden SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 41 muestra los desempeños clave que debe cumplir el Director/a de Programación y Contenidos y que están sujetos a recompensa, los desempeños esperados están en concordancia a los objetivos definidos en los tableros de control presentado en el apartado 3.4.

Tabla 41: Desempeños claves para Director/a de Programación y Contenidos

Desempeño esperado	Objetivo relacionado	Indicador
Desarrollar metodología para conocer inquietudes artísticas de jóvenes	Satisfacer necesidades artísticas de jóvenes	Satisfacción de beneficiarios
Potenciar la programación cultural para aumentar número de beneficiarios, distinguiendo el costo-beneficio de las actividades	Dar acceso cultural a jóvenes	Variación de jóvenes beneficiarios
Buscar, diseñar, postular y desarrollar proyectos culturales de diversas fuentes de financiamiento	Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento	Aumentar fuentes de financiamiento
Evaluar distintas alternativas programáticas para implementar en el transcurso del año, que estén alineadas con las necesidades juveniles	Diversificar oferta programática	Porcentaje de nuevas actividades de programación
Desarrollar actividades de diversos niveles de especialización para artistas, ya sea en exploración, formación, especialización, etc. y con niveles básico, intermedio y avanzado	Formar artistas emergentes	Número de artistas emergentes
Interlocutor entre BAJ, artistas destacados y artistas jóvenes, donde estos puedan aprender y experimentar	Generar redes de acompañamiento	Proceso de acompañamiento al artista
Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con prestadores de servicios, buscando asegurar disponibilidad	Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responden SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2.2 Propuesta de esquema de incentivos

En este apartado se propone, para cada Director de las unidades seleccionadas, un esquema de incentivos orientado a alinear los desempeños definidos como claves para

lograr los objetivos estratégicos de su área en los Tableros de Control presentados en la Tabla 38 y Tabla 39.

Estos incentivos se definen de manera individual, a pesar de que, para lograr los objetivos, requiere del esfuerzo de todos los colaboradores a su cargo.

Los esquemas se basan en la información con que se cuenta del actual modelo aplicado, que se describe en el apartado anterior, y se trabaja con el componente variable y los beneficios, entregados según el cumplimiento de metas. La Tabla 42 muestra el detalle del esquema de incentivos propuesto el cual está condicionado para el pago el cumplimiento de las metas generales del 85%, un cumplimiento mínimo de cada variable del 70%, el sentido de establecer un condicionante es poder incentivar a todos los miembros de BAJ a poner el mayor de los esfuerzos para lograr los beneficios asociados.

Tabla 42: Detalle de esquema de incentivos propuestos

Elemento	Administración y Finanzas	Programación y Contenidos
Sujeto evaluado	Director/a de Administración y Finanzas	Director/a de Programación y Contenidos
Carácter colectivo o individual	Colectivo e individual	Colectivo e individual
Origen de las variables	Mapa estratégico, CMI y tableros de control	Mapa estratégico, CMI y tableros de control
¿Premios separados por cada desempeño o condicionados a un único desempeño global?	Pagos por desempeños conjuntos a través de media ponderada con regla de mínimos	Pagos por desempeños conjuntos a través de media ponderada con regla de mínimos
Premio y sus condiciones para ser entregado	% de sueldos según cumplimiento de metas e incentivos no monetarios	% de sueldos según cumplimiento de metas e incentivos no monetarios
Ponderaciones	Sí	Sí
Condiciones especiales	Cumplimiento de 85% condición mínima para pago	Cumplimiento de 85% condición mínima para pago
Período de evaluación	Anual	Anual

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 43 y se presenta el esquema de incentivos propuesto para el/la Director/a de Administración y Finanzas, este presenta objetivos que están en concordancia al tablero de control y los desempeños esperados que son sujetos a medición para la entrega de los estímulos, existe una escala de pesos de cada indicador para la entrega del reconocimiento, y con mínimo de cumplimiento del 70% para cada variable, un mínimo de 85% de cumplimiento a nivel general, además existen cumplimientos escalados que se asocian al pago del incentivo. Importante es mencionar que existen

incentivos no monetarios, los cuales también están en concordancia con los pesos y los cumplimientos de estos para el pago del bono respectivo.

Tabla 43: Esquema de incentivos propuesto para Director/a de Administración y Finanzas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Peso	Cumplimiento		
						85%	90%	100%
FINANCIERA	Disminuir los gastos rechazados	Gastos rechazados	Sumatoria de gastos rechazados anuales	<\$5.000.000	25%	2 días adicionales de feriado legal + bono del 10% de un sueldo bruto mensual	4 días adicionales de feriado legal + bono del 15% de un sueldo bruto mensual	6 días adicionales de feriado legal + bono del 30% de un sueldo bruto mensual
	Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	Porcentaje de fallas solucionadas	(Cantidad de fallas solucionadas dentro del año / Cantidad de fallas detectadas al año) * 100	>=80%	12,5%			
Impactos de fallas en dinero		Sumatoria de dinero asociado a fallas	<=\$500.000	12,5%				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Variación de la inversión en infraestructura y equipamiento	((Inversión en infraestructura año actual - inversión en infraestructura año anterior) / inversión en infraestructura año anterior) *100	<=6%	25%			
	Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responden SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ	(Cantidad prestadores que responde SI a ambas preguntas / Cantidad total de Encuesta de Compromisos BAJ aplicadas) *100	>=85%	25%			

100%

Nota: para el pago del incentivo, todas las metas individualmente tienen que haberse cumplido como mínimo el 70%.

Fuente: Elaboración propia.

El esquema de incentivos propuesto contempla estímulos monetarios de bajo costo, esto porque, al ser una herramienta nueva para premiar el desempeño de los colaboradores, no se cuenta con un historial fehaciente de las metas de años anteriores, por lo que se inicia con estas metas a método de prueba en el año uno de implementación. Posterior a ese periodo, se sugiere revisar las metas propuestas y ajustarlas en su debido momento. Además, es dable recordar que esta organización cuenta con recursos monetarios limitados, por lo que el premio al desempeño no debe significar una carga financiera elevada para BAJ, teniendo en cuenta que los financistas como MinCAP no aceptan este tipo de gastos dentro de sus rendiciones, por lo que se debe destinar desde la fuente “Otros Ingresos”, es decir, Recursos Propios para el pago de esos bonos.

En concordancia con lo anterior, se propone compensar con días adicionales de feriado legal, incentivo valorado de buena forma por los trabajadores, pues sienten que es un reconocimiento importante a sus labores y metas, porque les entrega la posibilidad de tomar vacaciones en diferentes épocas del año, o alargar el feriado legal en los días

que fueron compensados. Se recuerda que BAJ es una organización sin fines de lucro, por lo que sus colaboradores poseen un compromiso mayor con el arte, el desarrollo de jóvenes creadores y artistas, valores presentes en las creencias de BAJ. Importante mencionar que estos días de vacaciones se encuentran cubiertos con fondos del Ministerio a través del convenio MinCAP, lo que no representa un costo monetario mayor para Balmaceda Arte Joven.

Siguiendo los lineamientos expuestos, se presenta en la Tabla 44 el esquema de incentivos para el/la Directora/a de Programación y Contenidos, conociendo como base que existe una escala de pesos de cada indicador para la entrega del reconocimiento, y con mínimo de cumplimiento del 70% para cada variable, pero con pago de incentivos por sobre el 85% de cumplimiento a nivel general, además existen cumplimientos escalados que se asocian al pago del incentivo. Es trascendental exponer que también existen incentivos no monetarios, los cuales también están en concordancia con los pesos y los cumplimientos de estos para el pago del bono respectivo.

Tabla 44: Esquema de incentivos propuesto para Director/a de Programación y Contenidos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Peso	Cumplimiento		
						85%	90%	100%
CLIENTES	Satisfacer necesidades artísticas de jóvenes	Satisfacción de beneficiarios	Promedio de encuesta de satisfacción	>=5	14%	2 días adicionales de feriado legal + bono del 10% de un sueldo bruto mensual	4 días adicionales de feriado legal + bono del 15% de un sueldo bruto mensual	6 días adicionales de feriado legal + bono del 30% de un sueldo bruto mensual
	Dar acceso cultural a jóvenes	Variación de jóvenes beneficiarios	$((\text{Beneficiarios año actual}) / (\text{Promedio de beneficiarios últimos 3 años}) - 1) * 100$	>1%	14%			
FINANCIERA	Diversificar y aumentar fuentes de financiamiento	Aumentar fuentes de financiamiento	$(\text{Ingresos por nuevos convenios} / \text{Ingresos totales al año}) * 100$	>=20%	14%			
PROCESOS INTERNOS	Diversificar oferta programática	Porcentaje de nuevas actividades de programación	$(\text{Nº de nuevas actividades durante periodo t} / \text{Nº total actividades periodo t}) * 100$	>=5%	14%			
	Formar artistas emergentes	Numero de artistas emergentes	Beneficiarios egresados con 3 o más actividades formativas cursados, 1 básico, 1 intermedio y 1 avanzado por línea artística	>=500	14%			
	Generar redes de acompañamiento	Proceso de acompañamiento al artista	Cantidad de personas en proceso de mentorías o residencias con artistas	>=100	14%			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responde SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ	$(\text{Cantidad prestadores que responde SI a ambas preguntas} / \text{Cantidad total de Encuesta de Compromisos BAJ aplicadas}) * 100$	>=85%	14%			

100%

Nota: para el pago del incentivo, todas las metas individualmente tienen que haberse cumplido como mínimo el 70%.
Fuente: Elaboración propia.

Para un mayor entendimiento de cómo opera el esquema de incentivos, a modo de demostración, es que se ejemplifica en la Tabla 45, en donde se puede observar el cumplimiento real del Director/a de Administración y Finanzas, luego el porcentaje del cumplimiento y el cumplimiento ponderado. Se exige un mínimo del 70% de cada una de las metas analizadas para el cumplimiento del incentivo. En este caso supuesto, el colaborador obtiene 96% de cumplimiento, por lo que corresponde el tramo 2 del incentivo. Si se diera el caso que uno de los objetivos obtuviese un porcentaje de cumplimiento menor al 70% que es el mínimo exigido, inmediatamente se pierde la posibilidad de optar a cualquier premio.

Tabla 45: Ejemplo esquema de incentivos con cumplimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Cumplimiento real	Meta	% Cumplimiento	Peso	% Cumplimiento ponderado	Cumplimiento		
								85%	90%	100%
FINANCIERA	Disminuir los gastos rechazados	Gastos rechazados	\$2.000.000	<\$5.000.000	100%	25%	25%			
PROCESOS INTERNOS	Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	Porcentaje de fallas solucionadas	85%	>=80%	100%	12,5%	13%	2 días adicionales de feriado legal + bono del 10% de un sueldo bruto mensual	4 días adicionales de feriado legal + bono del 15% de un sueldo bruto mensual	6 días adicionales de feriado legal + bono del 30% de un sueldo bruto mensual
		Impactos de fallas en dinero	\$350.000	<=\$500.000	100%	12,5%	13%			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Variación de la inversión en infraestructura y equipamiento	5%	<=6%	83%	25%	21%			
	Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responden SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ	80%	>=85%	100%	25%	25%			
								96%		

Nota: para el pago del incentivo, todas las metas individualmente tienen que haberse cumplido como mínimo el 70%.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, si tomamos el mismo caso, pero en uno de los objetivos no llega al mínimo esperado que es del 70%, podemos ver en la Tabla 46 que aunque llegue al 88% general, logrando el desempeño mínimo esperado, no recibe los incentivos, ya que uno de los indicadores está bajo el mínimo para el cumplimiento deseado, por lo tanto no recibe el incentivo mencionado en el esquema, obteniendo por lo tanto un cumplimiento parcial de los objetivos evaluados.

Tabla 46: Ejemplo esquema incentivo con cumplimiento parcial

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Cumplimiento real	Meta	% Cumplimiento	Peso	% Cumplimiento ponderado	Cumplimiento		
								85%	90%	100%
FINANCIERA	Disminuir los gastos rechazados	Gastos rechazados	\$2.000.000	<\$5.000.000	100%	25%	25%			
PROCESOS INTERNOS	Mejorar sistemas de rendiciones de cuentas	Porcentaje de fallas solucionadas	85%	>=80%	100%	12,5%	13%	2 días adicionales de feriado legal + bono del 10% de un sueldo bruto mensual	4 días adicionales de feriado legal + bono del 15% de un sueldo bruto mensual	6 días adicionales de feriado legal + bono del 30% de un sueldo bruto mensual
		Impactos de fallas en dinero	\$350.000	<=\$500.000	100%	12,5%	13%			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar infraestructura y equipamiento tecnológico	Variación de la inversión en infraestructura y equipamiento	3%	<=6%	50%	25%	13%			
		Afianzar relaciones de largo plazo con prestadores de servicios	Prestadores que responden SI a ambas preguntas de la Encuesta de Compromisos BAJ	80%	>=85%	100%	25%	25%		
							88%			

Nota: para el pago del incentivo, todas las metas individualmente tienen que haberse cumplido como mínimo el 70%, por lo tanto, logra un desempeño y cumplimiento parcial, pero no obtiene incentivo.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.3 Justificación del esquema de incentivos

La propuesta del esquema de incentivos es un esquema de media ponderada, que trata de responder a dos principales problemas, el primero responde a la no existencia formal de un esquema de incentivos, lo que se traduce en que los colaboradores no entreguen quizás los esfuerzos necesarios para alcanzar la estrategia de BAJ, y el segundo de cómo la propuesta de esquemas de incentivo se hace cargo de los problemas de control de gestión y motiva a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos alineándose con la estrategia organizacional.

El esquema de incentivos propuesto busca mantener la persistencia de los esfuerzos para la consecución de las metas, una de las maneras de lograrlo es a través de metas escalonadas, mediante la creación de tres niveles de cumplimiento, el cual busca mantener la persistencia y la intensidad de los esfuerzos, en caso de que no se logre la meta mayor, existen 2 premios intermedios “de consuelo” que busca evitar el abandono de las metas. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de las personas se centra cuando habla de motivación. Por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad, este

esfuerzo debe estar dirigido hacia las metas de la organización. La persistencia es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo

Se incorporan rendimientos que buscan mejorar la dirección de los comportamientos de los directivos hacia el largo plazo haciéndose cargo de la mirada de corto plazo del esquema de incentivos, tratando de alinearlos con los objetivos estratégicos de Balmaceda Arte Joven y en concordancia a los objetivos de las Direcciones a evaluar.

El esquema de incentivos propuesto se hace cargo de los rendimientos individuales y colectivos, incorporando variables condicionantes para poder incentivar de manera colectiva a todos los miembros de la UEN a poner el mayor de los esfuerzos para lograr los beneficios.

Se incorporan cumplimientos mínimos de un 70% a cada variable con el fin de mitigar el interés de sólo aquellos indicadores que tienen mayor peso dejando de lado a los otros.

Como no existe un sistema de evaluación formal, no se cuenta con historial de metas de años anteriores, por lo que estas metas son propuestas y deben ser revisadas y ajustadas según sea el caso. Es dable mencionar que este esquema de incentivos propuesto, para ambos directores/as evaluados, tiene un costo monetario, aproximado de \$2.100.000 en su límite máximo, no afectando este monto al presupuesto de gastos de la organización.

Con el esquema de incentivos propuesta ya analizado, a continuación, se entregan una serie de conclusiones y recomendaciones para la implementación de este sistema de control de gestión, donde se espera que este sistema responda a las problemáticas que posee BAJ.

CONCLUSIONES

El presente proyecto se basa en el diseño de un sistema de control de gestión según los lineamientos del modelo “Execution Premium”, publicado por Kaplan y Norton en 2008, que en este proyecto se presentan las tres primeras etapas del sistema: “Desarrollo de la estrategia”, “Planificación de la estrategia” y “Alineamiento organizacional”.

El proyecto tiene como objetivo dar cumplimiento con los objetivos presentados al inicio de este trabajo y demostrar cómo se hizo cargo de los problemas de control de gestión planteados. Se dio cumplimiento con el objetivo general de este proyecto elaborando y proponiendo un sistema de control de gestión para Balmaceda Arte Joven, que permite alinear la estrategia organizacional con la ejecución de ésta en la operación dentro de las Direcciones de Administración y Finanzas, y Programación y Contenidos, de manera de asegurar los lineamientos necesarios y la entrega de la propuesta de valor a los beneficiarios, logrando así una ventaja competitiva a través de la alineación de la estrategia.

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, primeramente, se realizó un análisis crítico las declaraciones estratégicas de BAJ donde se analizó la misión, visión y se propusieron mejoras a estas declaraciones, luego, se propusieron valores, ya que la organización no los declaraba explícitamente. El objetivo es asegurar que las declaraciones estratégicas sirvan como pauta para la formulación y la ejecución exitosa de la estrategia con miras hacia el largo plazo, impulsando los valores propios de la organización para el cumplimiento de la estrategia.

A través de distintos análisis se determinó el posicionamiento actual de la organización realizando un análisis estratégico del macroentorno mediante los análisis PESTEL, el análisis del microentorno se realizó mediante un análisis de las 5 fuerzas Porter, para el análisis interno se utilizaron las herramientas de análisis de recursos y capacidades y de la cadena de valor, estos análisis permitieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y que fueron resumidas en un FODA cuantitativo. El uso de las herramientas antes mencionadas busca aumentar la efectividad en el levantamiento de información para el desarrollo de la estrategia buscando hacer frente a los problemas propios del negocio, que son la ampliación de ofertas a nuevas tendencias sociales y tecnológicas, el mejoramiento de las

competencias del personal en temas de obtención de recursos y el mejoramiento del equipamiento e infraestructura.

Con la información obtenida en el análisis FODA se desarrolló la estrategia para la organización, pero primeramente se identificaron los atributos claves mediante un análisis de la curva de valor, una vez seleccionados los atributos se realizó una propuesta de valor y finalmente se desarrolló el modelo de negocios a través de CANVAS, este modelo permite identificar de manera clara como la organización crea, proporciona y capta valor.

Una vez desarrollado el modelo de negocios, se desarrolló la planificación de la estrategia de la posición competitiva futura, por medio del diseño de un mapa estratégico, el cual se concentra en dos temas que son “Formación y desarrollo” y “Sostenibilidad financiera” definidos como pilares para lograr la diferenciación. El mapa estratégico incluye objetivos estratégicos de cada perspectiva que permiten monitorear el cumplimiento de estos, adicionalmente se propusieron iniciativas estratégicas que ayudan a la consecución de los objetivos, y en donde se desarrolló un sistema de medición de los desempeños mediante un cuadro de mando integral que cuenta con indicadores financieros y no financieros.

Para una correcta implementación de la estrategia de BAJ se realizó el despliegue en cascada, donde se identificaron las funciones y direcciones que son claves para la entrega de la propuesta de valor, en este caso estas direcciones son la Administración y Finanzas y la de Programación y Contenidos, luego se identificaron los principales desafíos que deben ser resueltos para generar los lineamientos necesarios entre las direcciones y la organización.

Siguiendo con el análisis anterior, se establecieron los desempeños claves y se realizaron tableros de control que buscan alinear a las direcciones antes mencionadas con los objetivos estratégicos de Balmaceda Arte Joven y guiar el comportamiento de los colaboradores para cumplir con la propuesta de valor, haciéndose cargo de los problemas de control de gestión identificados.

Finalmente se realizó, para los directores/as de Programación y Contenidos y Administración y Finanzas, un análisis de los desempeños y esquemas de incentivos que permite hacer el seguimiento del cumplimiento y las desviaciones de los patrones descriptivos y predictivos, haciéndose cargo de los problemas de lineamiento

identificados. Se consideraron incentivos de carácter monetario y no monetario, por la naturaleza de la organización. Es dable mencionar que el despliegue se realiza solo a dos áreas, por lo que, para su implementación, la organización debe construir las faltantes.

De esta manera es como este proyecto de grado ha permitido generar un sistema de control de gestión para la Corporación Cultural Balmaceda Arte Joven, identificando claramente los objetivos estratégicos de la compañía, vinculando con los objetivos de las direcciones claves y generando los lineamientos necesarios gracias a la utilización de diversas herramientas como lo son el mapa estratégico, el CMI, y los tableros de control, en donde se identifican claramente los desempeños esperados, entregando un marco de acción y seguimiento para el alcance de los objetivos estratégicos contribuyendo al crecimiento de coberturas de beneficiarios, fortaleciendo las fuentes de financiamiento y generando una accesibilidad cultural a nivel nacional de los jóvenes en Chile.

Recomendaciones

En este apartado del proyecto se entregan algunas recomendaciones para garantizar una correcta implementación del sistema de control de gestión propuesto en este proyecto, a continuación, se plantean las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, se debe formalizar la actualización de las declaraciones estratégicas y socializarlas a toda la organización, esto debe realizarse a través de todos los medios de comunicación que disponga BAJ, afiches, intranet, correos electrónicos y por medio de reuniones lideradas por la dirección ejecutiva y directores nacionales.

Se deben utilizar el mapa estratégico y los CMI como medios de comunicación de la estrategia a todos los niveles de la empresa, estas herramientas entregan una visualización general y simple de la estrategia de la compañía, y permiten a los colaboradores comprender cuál es su contribución para el logro de los objetivos.

Se debe implementar, formalizar, comunicar y revisar periódicamente el esquema de incentivos, dado que Balmaceda Arte Joven no cuenta con un esquema de incentivos actualmente, se sugiere en primera instancia una implementación de monitoreo de manera trimestral o semestral para que no se vean afectados los desempeños y por consecuencia el pago de los bonos y, por ende, la estrategia se logre de manera exitosa.

Se sugiere que BAJ establezca un área especializada en la gestión estratégica, esta área se ocuparía de realizar reuniones periódicas para revisar y analizar la estrategia de la organización, con el fin de identificar los cambios en el entorno y poder adaptar al nuevo escenario si esto fuese necesario, así mismo se hace cargo de revisar los problemas de implementación del sistema de control de gestión, de gestionar las iniciativas estratégicas y de integrar la estrategia con los procesos operativos clave.

Como reflexión final, la solución planteada aborda las problemáticas inicialmente identificadas y propone soluciones concretas para las brechas de alineamiento, a través de la metodología Execution Premium. Cabe recalcar que el proyecto se entrega a modo ejemplificador, con capacidad de escalamiento y aplicación a nivel organizacional.

BIBLIOGRAFÍAS Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

- Andrade, S. (2012, octubre 3). *Metodología Canvas: La nueva forma de agregar valor*. <https://web.archive.org/web/20150326012857/http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Arteaga, M. G. (2021a). *Amazon Music: «Chile es muy relevante musicalmente y es una puerta más a esta expansión regional»*. Diario Financiero. <http://www.df.cl/noticias/empresas/multinacionales/el-aterrizaje-de-amazon-music-empezaremos-a-construir-contenido/2021-11-10/111123.html>
- Arteaga, M. G. (2021b). *JustWatch hace su debut en Chile con su guía sobre qué ver en tiempos de cuarentena*. Diario Financiero. <http://www.df.cl/noticias/empresas/multinacionales/justwatch-hace-su-debut-en-chile-con-su-guia-sobre-que-ver-en-tiempos-de/2020-04-13/172532.html>
- Balmaceda Arte Joven. (2021). *Sobre BAJ – Balmaceda Arte Joven*. <https://www.balmacedartejoven.cl/somos/sobre-baj/>
- Banco Central de Chile. (2021, junio). *Banco Central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de junio de 2021*. <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-junio-de-2021>
- Banco Mundial. (2021, abril 19). *Chile Panorama general* [Text/HTML]. World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Biblioteca Nacional. (2005, septiembre 22). *Biblioteca del Congreso Nacional | Ley Chile, Decreto 100*. www.bcn.cl/leychile. <https://www.bcn.cl/leychile>
- Biblioteca Nacional. (2017, noviembre 3). *Biblioteca del Congreso Nacional | Ley Chile, Ley 21045 Crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio*. www.bcn.cl/leychile. <https://www.bcn.cl/leychile>
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed). Jossey-Bass.
- Calderón-Garrido, D., Martín-Piñol, C., Gustems-Carnicer, J., y Portela-Fontán, A. (2018). La influencia de las Artes como motor de bienestar: Un estudio exploratorio. *Arte, Individuo y Sociedad*, 30(1), 77-93. <https://doi.org/10.5209/ARIS.56350>
- Campos, L., y Peters, T. (2012). *Experiencias artísticas, resonancias biográficas: Evaluación de impacto de Balmaceda Arte Joven (1992-2012)*.
- Canales, I. (2022, noviembre 17). *Covid-19: Contagios diarios siguen en aumento y casos UCI escalan, pero Minsal define alza como “normal”*. La Tercera. <https://www.latercera.com/latercera-pm/noticia/covid-19-contagios-diarios-siguen-en-aumento-y-casos-uci-escaln-pero-minsal-define-alza-como-normal/IJQ3BQGHQBRRZIMDVWVIOU5ZFM/>
- Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo* [Documento docente]. <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>
- Chan Kim, W., y Maugorne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Norma.

CodeXVerde. (2022, mayo 18). *El arte es alegría para la infancia y reciclar con colores estimula a niños*. CodeXVerde. <https://codexverde.cl/felipe-betancourt-el-arte-es-alegria-para-la-infancia-y-reciclar-con-colores-estimula-a-ninos-y-ninas-a-cuidar-el-medio-ambiente/>

Diario y Radio Universidad de Chile. (2021a). *Gremios de la cultura manifiestan su preocupación por recortes en el presupuesto del sector: Caería un 4,8%*. <https://radio.uchile.cl/2021/10/06/gremios-de-la-cultura-manifiestan-su-preocupacion-por-recortes-en-el-presupuesto-del-sector-caeria-un-48/>

Diario y Radio Universidad de Chile. (2021b). *Gremios de la cultura reclaman ayuda concreta ante profundización de la crisis en el sector*. <https://radio.uchile.cl/2021/01/05/gremios-de-la-cultura-reclaman-ayuda-concreta-ante-profundizacion-de-la-crisis-en-el-sector/>

DIPRES. (2021). *Presupuestos—DIPRES Institucional*. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-2129.html>

elEconomista.es. (2020). *Zoom, Amazon y Facebook son las apps con mayor aumento de uso durante la pandemia—Eleconomistaamerica.cl*. <https://www.eleconomistaamerica.cl/telecomunicacion-tecnologia-cl/noticias/10786177/09/20/Zoom-Amazon-y-Facebook-son-las-apps-con-mayor-aumento-de-uso-durante-la-pandemia.html>

Emol.com. (2021, junio 8). *Conectividad en Chile: Avances y cómo la pandemia ha impactado en el acceso a Internet*. <https://tv.emol.com/detail/20210607162111178/conectividad-en-chile-avances-y-como-la-pandemia-ha-impactado-en-el-acceso-a-internet>

Entel Chile. (s. f.). *Redes sociales en Chile: ¿En qué punto se encuentran?* Recuperado 20 de diciembre de 2022, de <https://ce.entel.cl/articulos/las-redes-sociales-en-chile/>

Gutiérrez, A. (2018, septiembre 28). *Derechos Culturales: Una oportunidad que nos deja el proceso constituyente*. Observatorio Cultural. <http://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2018/09/28/oc-32-articulo-2/>

Instituto Nacional de estadísticas. (2021). *Información histórica censo de población y vivienda*. Default. <http://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/informacion-historica-censo-de-poblacion-y-vivienda>

Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas* (1era ed.). Temas Grupo Editorial.

Leroy, N., y Mutlet, M. (2021). *Breve estudio de caracterización: Perfiles e historia de la vida de jóvenes asistentes a los talleres de BAJ*. <https://www.balmacedartejoven.cl/site/wp-content/uploads/2021/06/documentos-descargables-informe-final-estudio-rm-2020.pdf>

Marketing 4 Ecommerce. (2021, febrero 23). *Uso de redes sociales en Chile: 16 millones acceden al social media, la mayoría a Facebook (2021)*. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. <https://marketing4ecommerce.cl/redes-sociales-en-chile/>

Martínez, D., y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5075599>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2017). *Informe de resultados: Empresas en Chile. Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Bolet%C3%ADn-empresas-en-Chile-ELE4.pdf

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2017). *Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Política Nacional de Cultura 2017-2022*. https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2021). *Elige Cultura*. Elige Cultura. https://eligecultura.gob.cl/cultural-sections/56/

Ministerio del Medio Ambiente. (2021, agosto 4). *Basura Covid- 19: Contaminación de mascarillas usadas causa preocupación*. mma.gob.cl. https://mma.gob.cl/basura-covid-19-contaminacion-de-mascarillas-usadas-causa-preocupacion/

Observatorio Cultural. (2021, octubre 19). *Cultura y Constitución: El país que queremos. XV Convención Nacional de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Aportes ciudadanos*. Observatorio Cultural. http://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2021/10/19/cultura-y-constitucion-el-pais-que-queremos-xv-convencion-nacional-de-las-culturas-las-artes-y-el-patrimonio-aportes-ciudadanos/

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (2011.^a ed.). Grupo Planeta.

Pasik, D. (2020, febrero 16). *Del reciclaje a la conciencia: Arte creado con desechos*. Clarín. https://www.clarin.com/cultura/reciclaje-conciencia-arte-creado-desechos_0_ltu2ebYY.html

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Segunda edición). CECSA.

Robert, A., y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión* (Duodécima). McGraw-Hill Interamericana.

Subsecretaría de Comunicaciones de Chile. (2020, octubre 5). *Conexiones de Internet fija crecen 5,5% en Chile a junio de 2020*. Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. https://www.subtel.gob.cl/conexiones-de-internet-fija-crecen-55-en-chile-a-junio-de-2020/

Subsecretaría de Comunicaciones de Chile. (2021, julio 5). *Chile será el primer país de América Latina con servicios de internet satelital de Starlink*. Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. https://www.subtel.gob.cl/chile-sera-el-primer-pais-de-america-latina-con-servicios-de-internet-satelital-de-starlink/

Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., y Peteraf, M. A. (2013). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill Interamericana.

UNESCO. (2022, mayo 1). *Fomentar la diversidad cultural a través del empoderamiento de los jóvenes | Diversidad de las expresiones culturales*. https://es.unesco.org/creativity/ifcd/projects/fomentar-diversidad-cultural-traves-del-empoderamiento-de

United Nations. (2021). *La Declaración Universal de Derechos Humanos | Naciones Unidas*. United Nations; United Nations. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Universidad Católica. (2020, junio 22). *El streaming, un acompañante infaltable en la cuarentena*. Diplomado Periodismo Digital UC. <http://dpd.comunicaciones.uc.cl/2020/el-streaming-un-acompanante-infaltable-en-la-cuarentena/>