

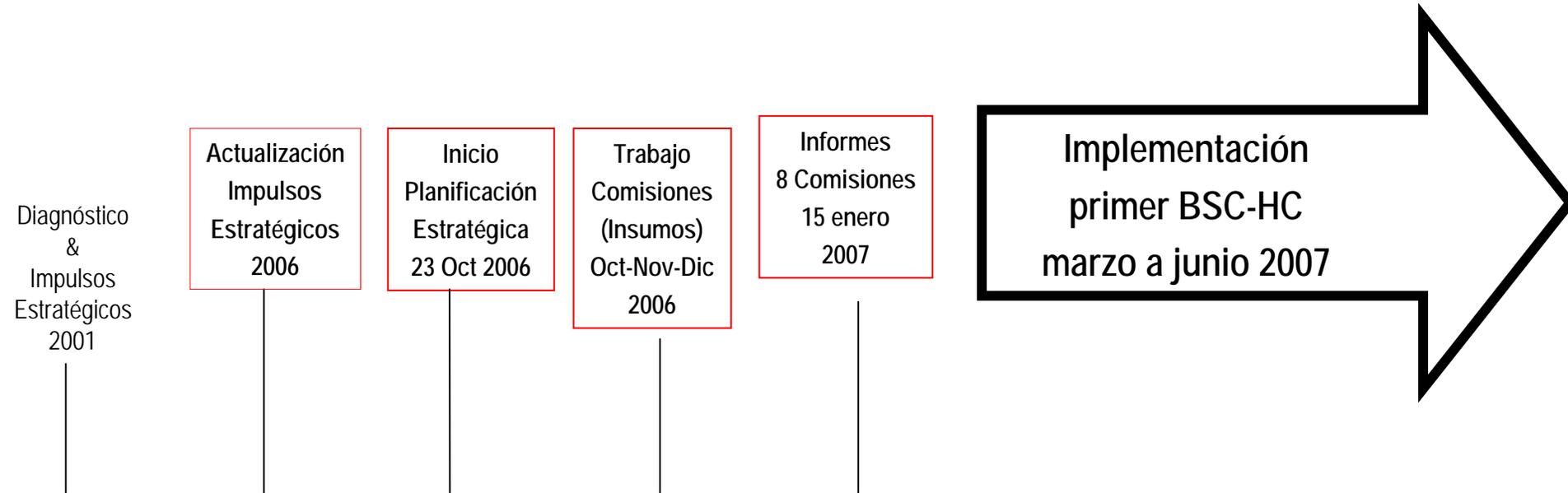


Planificación Estratégica Fundaciones Hogar de Cristo 2007- 2010

Comité Ampliado
17 julio 2007

- Desde hace años se ha decidido mejorar la gestión en las Fundaciones Hogar de Cristo
- Somos grandes y complejos no podemos reaccionar, debemos planificar y ser proactivos
- Debemos ser más eficaces y eficientes
- Necesitamos:
 - Determinar objetivos y metas.
 - Medir nuestra gestión
 - Comunicar y ponernos de acuerdo – alinearnos.

Proceso General Planificación Estratégica



1. AJUSTAR Y VALIDAR LOS PROGRAMAS Y PROTOCOLOS DE ATENCION DEL HC.
2. PROFUNDIZAR LA ACTUACION INDIRECTA DEL HC SOBRE LA POBREZA.
3. CRECIMIENTO PROACTIVO Y SUSTENTABLE (MÁS ACELERADAMENTE).
4. VOLUNTARIADO COMO EJE ESTRATEGICO
5. GESTIÓN DE PERSONAS.
6. EFICIENCIA Y EFICACIA
7. COMUNICACIONES COMO SOPORTE ESTRATÉGICO.
8. DESARROLLAR LA DIMENSIÓN INTERNACIONAL DEL HC.

Qué tenemos desarrollado:

- Un proceso de planificación estratégica incipiente pero decidido.
- Un conjunto importante de lineamientos e iniciativas “estratégicas” trabajadas, pero no sabemos si están relacionadas en el Mapa Estratégico del Hogar (Muchas actividades)
- Un proceso de despliegue estratégico en marcha por primera vez, sin embargo, la velocidad y calidad de este despliegue es crítica y difícil de hacer.
- Debilidad en trabajo inter-unidades y/o fundaciones por falta de alineamiento estratégico. Puede ser de un gran desgaste e ineficiencia.

Principales AVANCES :

- Misión, Visión y Valores compartidos
- Existe una estrategia diseñada para el logro de la Misión
- Dirección estratégica con 8 lineamientos definidos.
- Cada lineamiento está trabajado y se entregaron diagnósticos y propuestas que fueron consideradas
- Teníamos algunos objetivos estratégicos consensuados
 - (a revisar, ampliar e indicadores)
- Existen varias acciones estratégicas en implementación.



Metodología Balanced Scorecard

¿Dónde están los problemas?

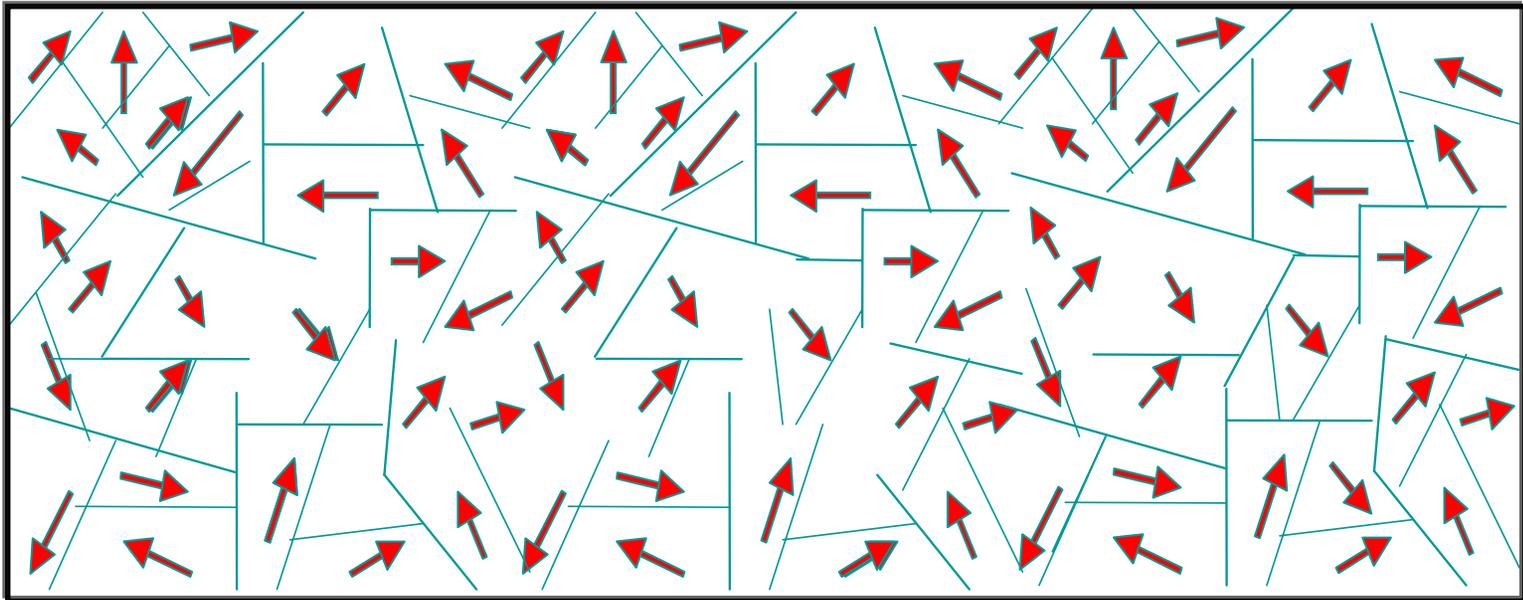
Diseño

9 de cada 10
organizaciones que
fracasan, **¡fallan en la
ejecución de la
estrategia!**

Medición

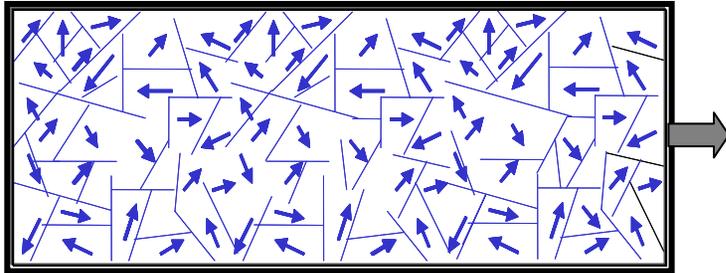
Ejecución

La Organización y su complejidad

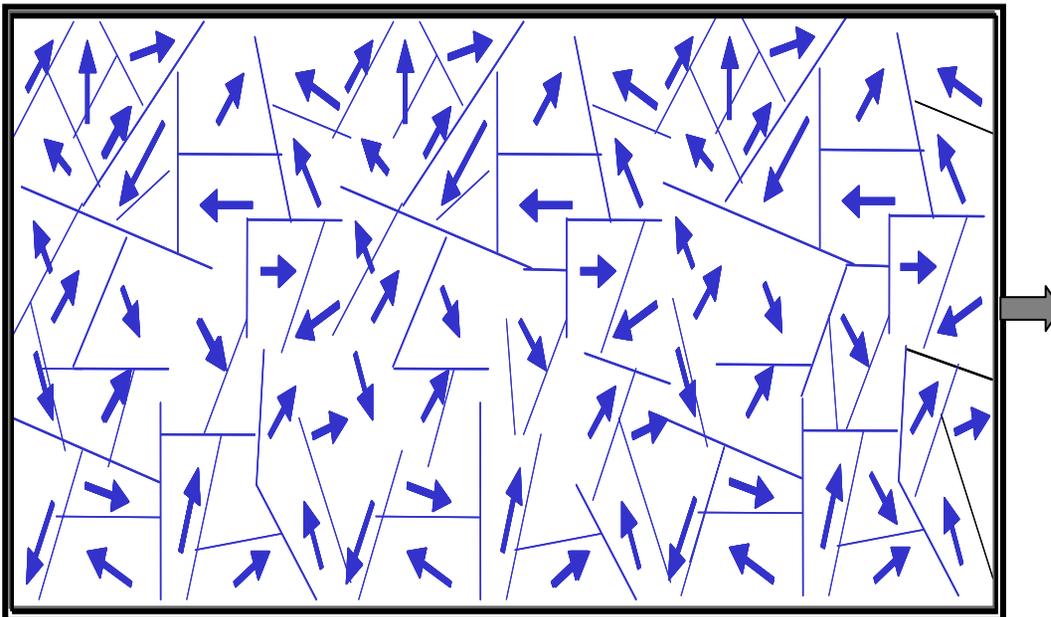


Una organización tiene cientos o miles de procesos.

Para que cualquier organización alcance resultados excelentes se requiere, en primera instancia, que cada uno de ellos sea “bueno”.

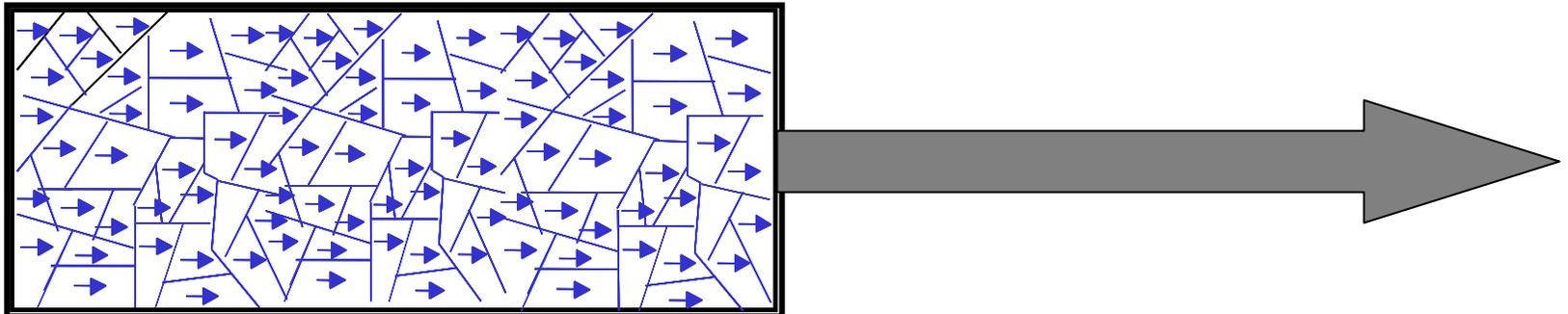
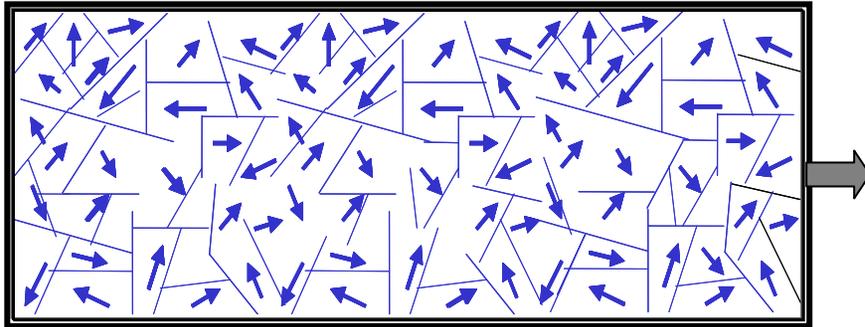


¿Cuál será la “resultante” de todos estos procesos?



¿Qué pasaría si aumentamos el desempeño de cada uno de estos procesos al doble?

¿Qué pasaría si logramos alinear cada uno de estos procesos en función de la misión de la organización?



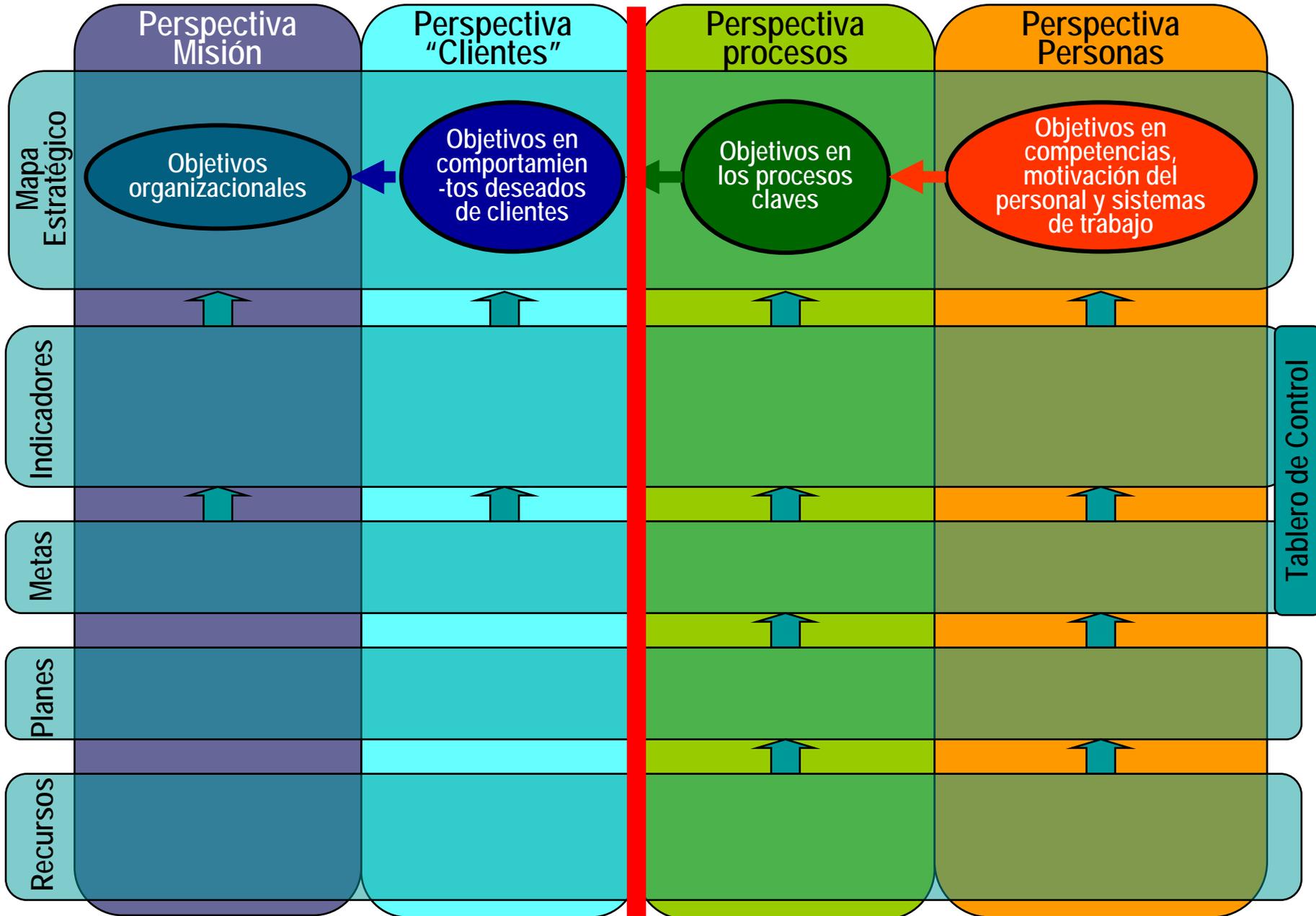
Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

- ➔ Es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a traducir su estrategia en objetivos operacionales que direccionan su comportamiento.
- ➔ Proporciona el eslabón que habitualmente falta entre la formulación de la estrategia y su ejecución.
- ➔ Permite medir continuamente el desarrollo de la estrategia.

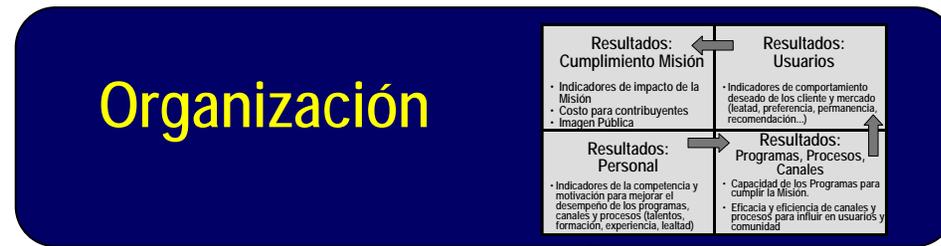
El BSC en organizaciones sin fines de lucro



Pasos en la elaboración del Balanced Scorecard



Despliegue de objetivos y estrategia



Personas

Metas Individuales Balanceadas:

- 1) Impacto en indicadores de los objetivos organizacionales
- 2) Impacto en el comportamiento de los cliente
- 3) Impacto en la calidad de los procesos clave
- 4) Impacto en las competencias y motivación de su personal



Diseño
Balanced Scorecard
Fundaciones Hogar de Cristo



MAPA ESTRATÉGICO FUNDACIONES HOGAR DE CRISTO

Misión Hogar de Cristo :

El Hogar de Cristo acoge con dignidad y amor a los más pobres entre los pobres, para ampliar sus oportunidades a una vida mejor

Convoca con entusiasmo y vincula a la comunidad en su responsabilidad con los excluidos de la sociedad.

Es una organización transparente, eficiente y eficaz, que animada por la espiritualidad de San Alberto Hurtado, promueve una cultura de respeto, justicia y solidaridad.

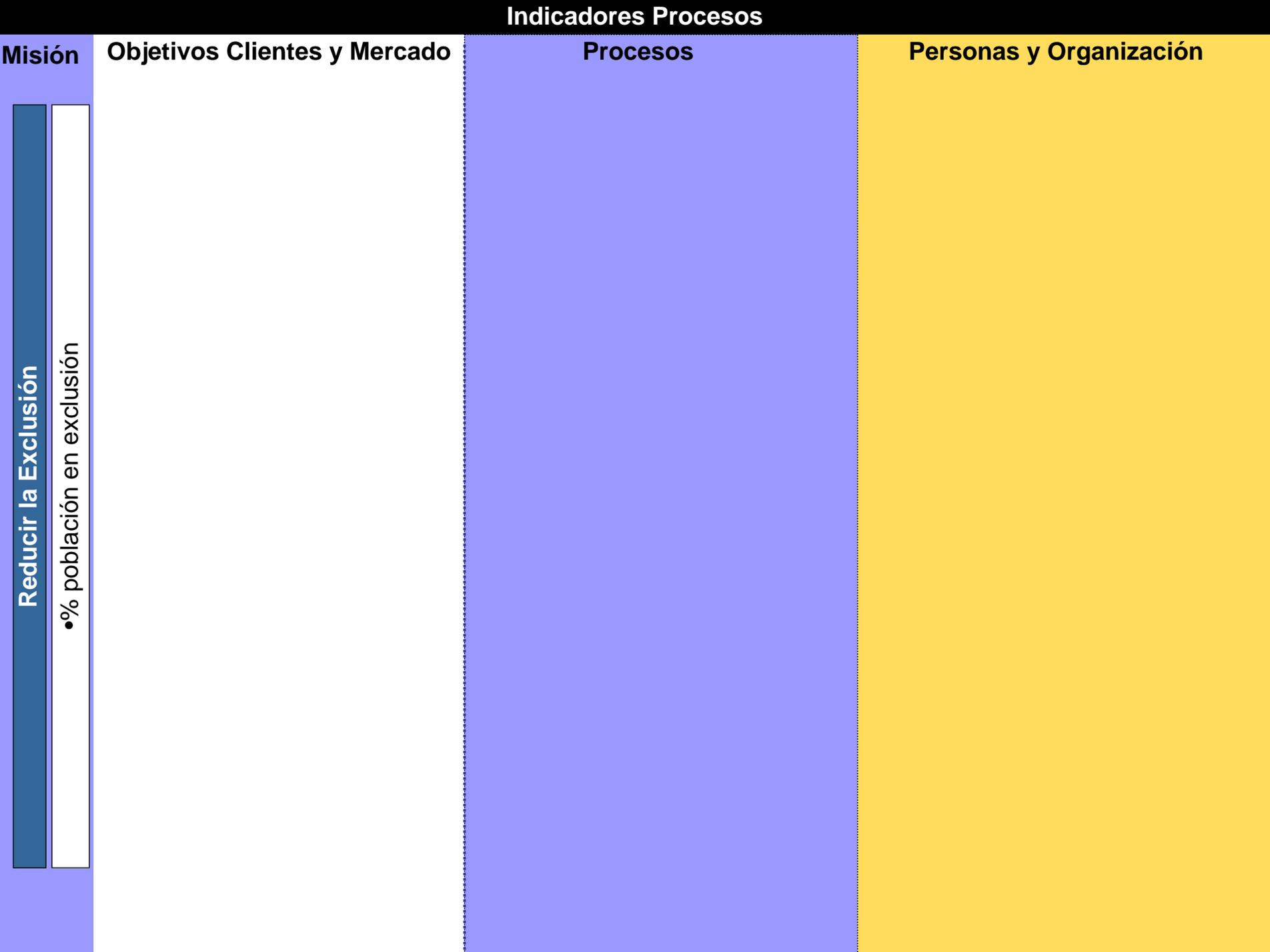
Visión Fundaciones Hogar de Cristo :

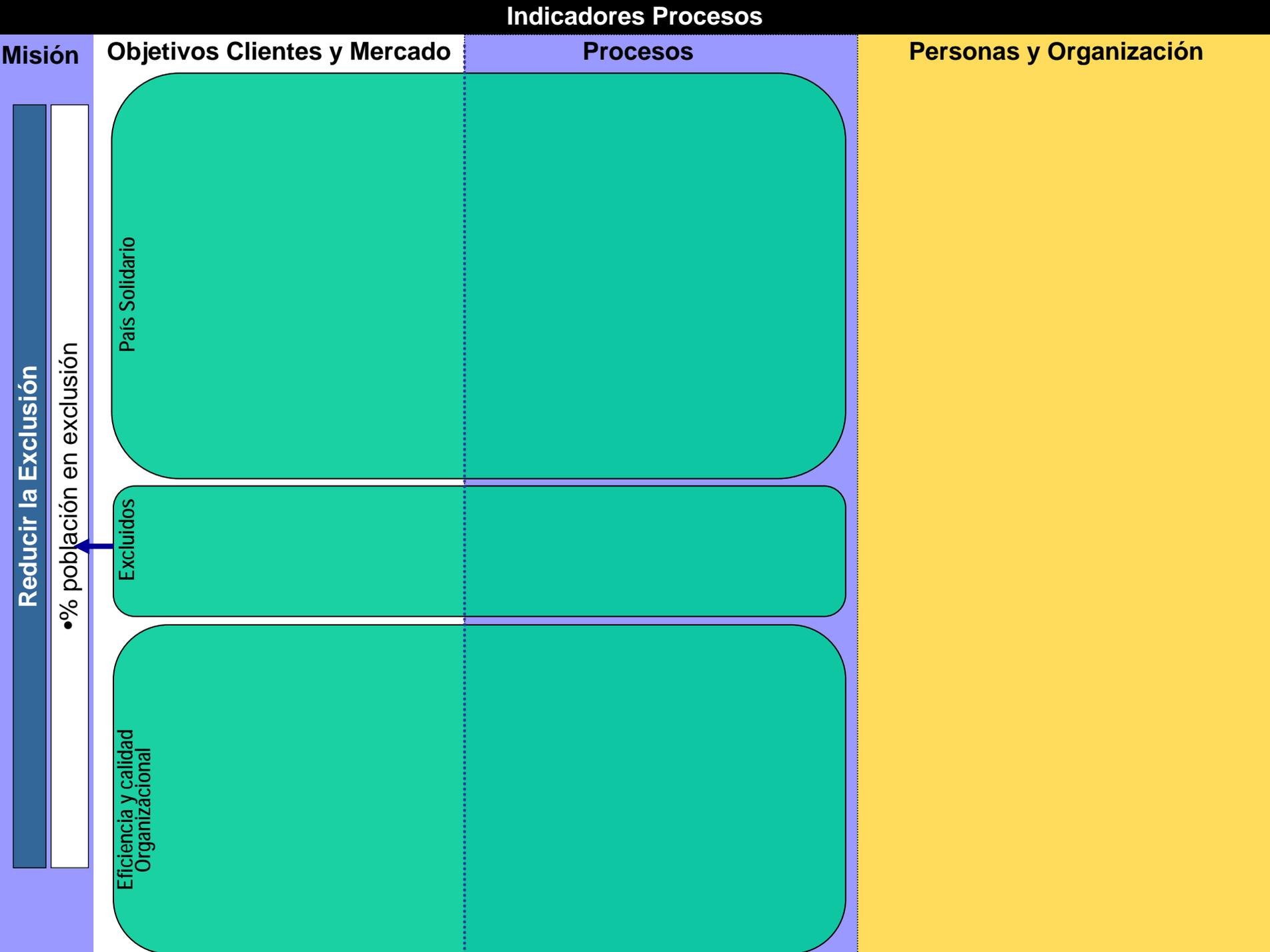
**“Un país con Respeto, Justicia y
Solidaridad”**

Valores Fundaciones Hogar de Cristo :

1. Respeto
2. Compromiso
3. Solidaridad
4. Justicia
5. Trabajo en Equipo
6. Espíritu Emprendedor
7. Transparencia

Contento Señor Contento





Indicadores Procesos

Misión

Objetivos Clientes y Mercado

Procesos

Personas y Organización

Reducir la Exclusión

•% población en exclusión

Pais Solidario

Excluidos

Eficiencia y calidad Organizacional

Indicadores Procesos

Misión

Objetivos Clientes y Mercado

Procesos

Personas y Organización

Reducir la Exclusión

•% población en exclusión

País Solidario

Excluidos

Ampliar las oportunidades a una vida mejor y lograr que puedan ejercer sus derechos

- Éxito (% ponderado cumplimiento objetivos c/r a las personas acogidas)

Eficiencia y calidad Organizacional

Indicadores Procesos

Misión

Objetivos Clientes y Mercado

Procesos

Personas y Organización

Reducir la Exclusión

•% población en exclusión

Pais Solidario

VOLUNTARIOS: Aumentar voluntarios

- Numero de voluntarios

SCO: Aumento de cobertura de SCO, estándar H.C.

- Nº Alianzas concertadas

ESTADO: Políticas públicas de inclusión social, desarrollando su rol subsidiario

- Presupuesto Estado dirigido a Excluidos
- % personas impactadas (segmentos y estándar HC)
- % del ppto transferido al tercer sector

COMUNIDAD: cultural justicia, solidaridad

- Índice confianza, fundación ideas

MEDIOS COMUNICACIÓN: Cambio de mirada y poner tema en su agenda

- Calidad información publicada
- Cantidad de información sobre pobreza

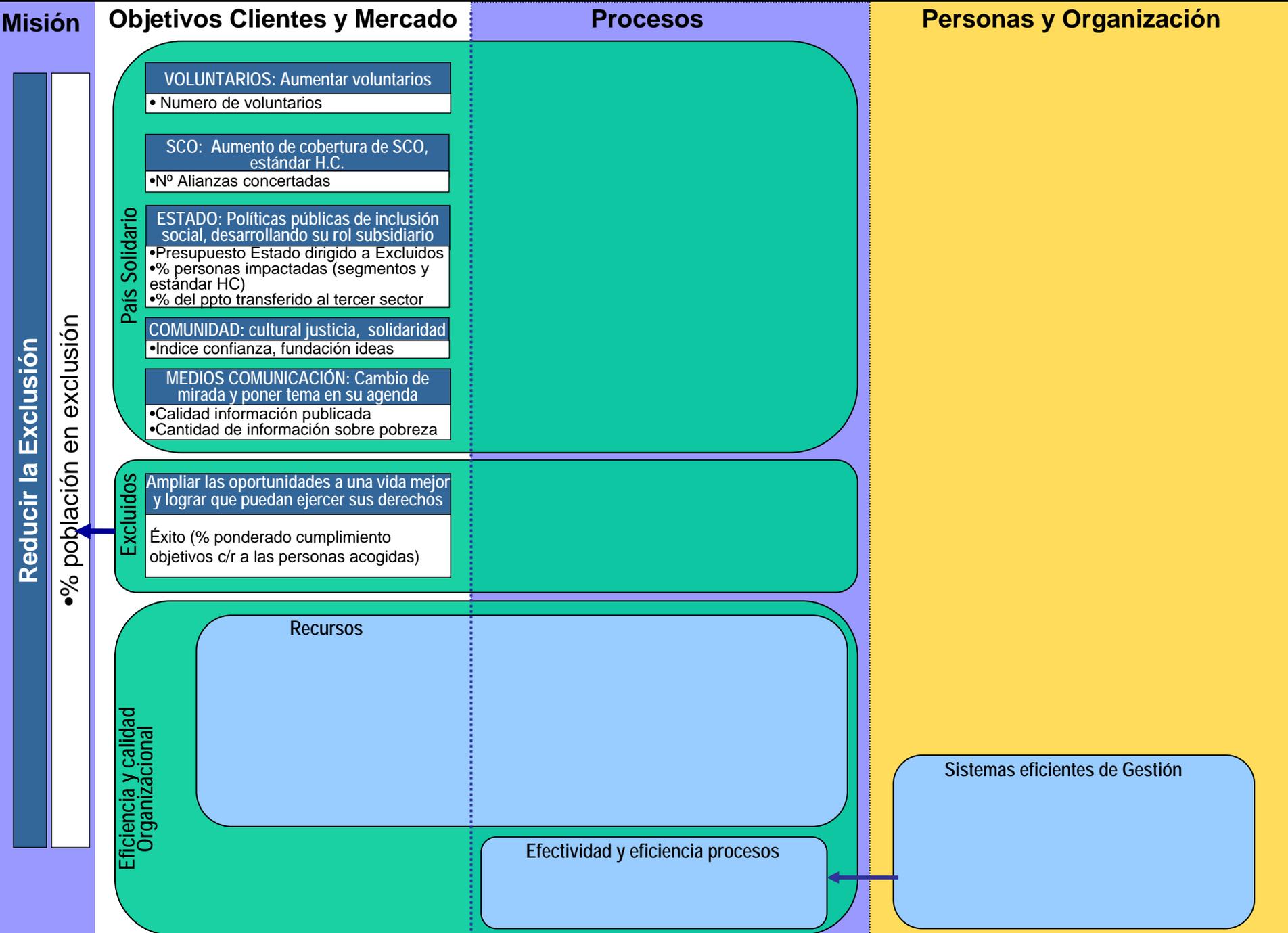
Excluidos

Ampliar las oportunidades a una vida mejor y lograr que puedan ejercer sus derechos

Éxito (% ponderado cumplimiento objetivos c/r a las personas acogidas)

Eficiencia y calidad Organizacional

Indicadores Procesos



Indicadores Procesos

Misión

Objetivos Clientes y Mercado

Procesos

Personas y Organización

Reducir la Exclusión

•% población en exclusión

VOLUNTARIOS: Aumentar voluntarios

- Numero de voluntarios

SCO: Aumento de cobertura de SCO, estándar H.C.

- Nº Alianzas concertadas

Pais Solidario

ESTADO: Políticas públicas de inclusión social, desarrollando su rol subsidiario

- Presupuesto Estado dirigido a Excluidos
- % personas impactadas (segmentos y estándar HC)
- % del ppto transferido al tercer sector

COMUNIDAD: cultural justicia, solidaridad

- Índice confianza, fundación ideas

MEDIOS COMUNICACIÓN: Cambio de mirada y poner tema en su agenda

- Calidad información publicada
- Cantidad de información sobre pobreza

Excluidos

Ampliar las oportunidades a una vida mejor y lograr que puedan ejercer sus derechos

Éxito (% ponderado cumplimiento objetivos c/r a las personas acogidas)

Eficiencia y calidad Organizacional

A

Recursos

APORTANTES: Aumentar ingresos Empresas, Personas y Estado

- Ingreso Neto

COMERCIAL: Aumentar ingresos

- Aporte de recursos comerciales

Efectividad y eficiencia procesos

Sistemas eficientes de Gestión

Indicadores Procesos

Misión

Objetivos Clientes y Mercado

Procesos

Personas y Organización

Reducir la Exclusión

•% población en exclusión

Pais Solidario

VOLUNTARIOS: Aumentar voluntarios

- Numero de voluntarios

SCO: Aumento de cobertura de SCO, estándar H.C.

- Nº Alianzas concertadas

ESTADO: Políticas públicas de inclusión social, desarrollando su rol subsidiario

- Presupuesto Estado dirigido a Excluidos
- % personas impactadas (segmentos y estándar HC)
- % del ppto transferido al tercer sector

COMUNIDAD: cultural justicia, solidaridad

- Indice confianza, fundación ideas

MEDIOS COMUNICACIÓN: Cambio de mirada y poner tema en su agenda

- Calidad información publicada
- Cantidad de información sobre pobreza

Excluidos

Ampliar las oportunidades a una vida mejor y lograr que puedan ejercer sus derechos

Éxito (% ponderado cumplimiento objetivos c/r a las personas acogidas)

Optimizar nuevos y actuales programas

- Brecha: Matriz Actual – Matriz Deseada
- % programas diseñados con estándares HC

Ejecución de Programas

- Cobertura Programas
- Costo /Éxito
- Satisfacción usuarios de Programas

Eficiencia y calidad Organizacional

Recursos

APORTANTES: Aumentar ingresos Empresas, Personas y Estado

- Ingreso Neto

COMERCIAL: Aumentar ingresos

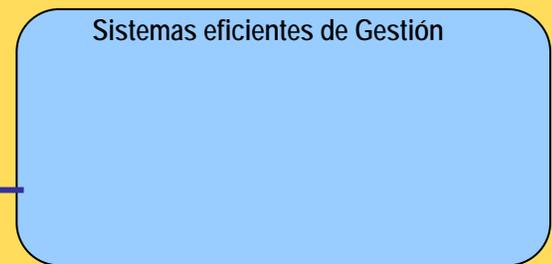
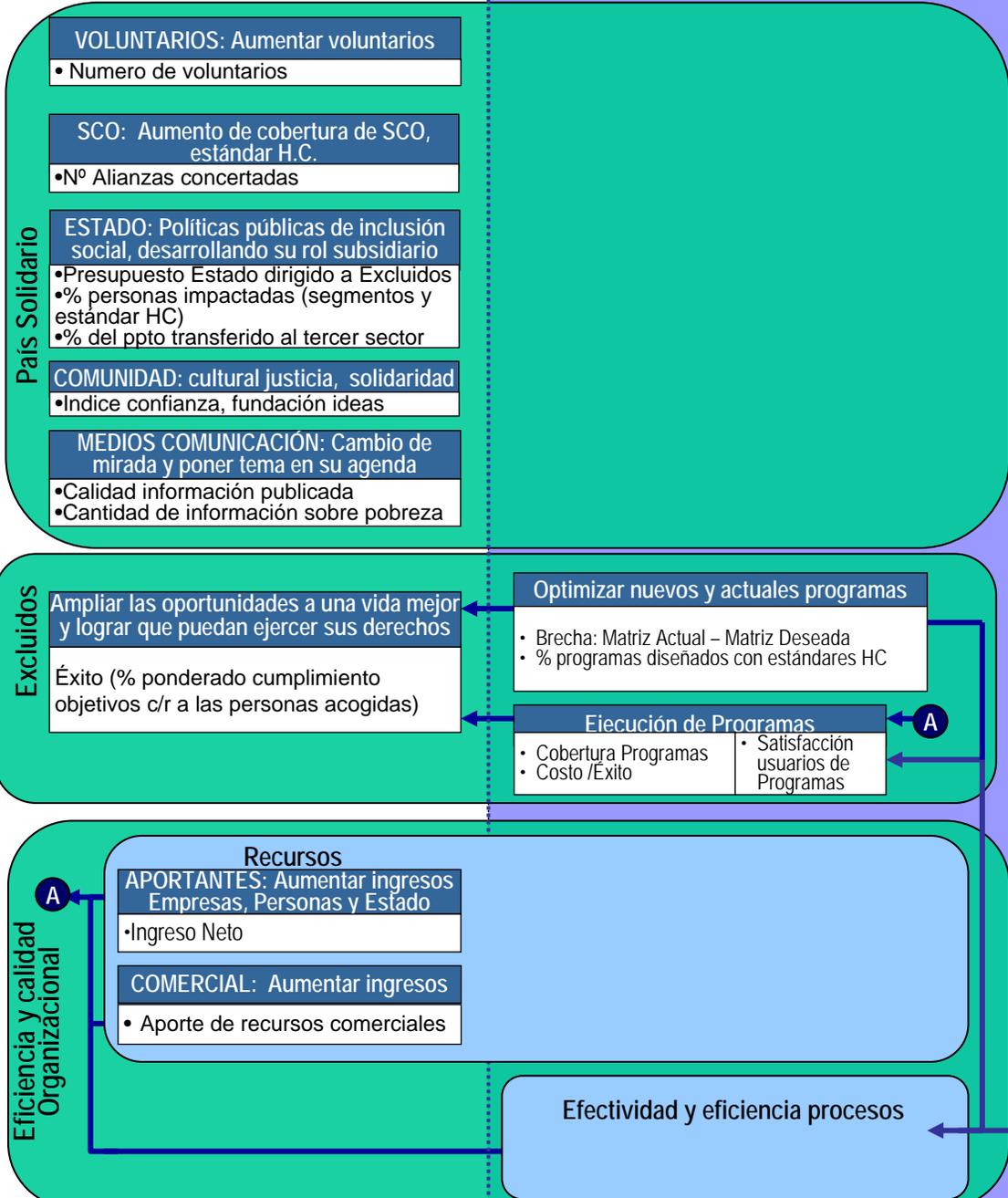
- Aporte de recursos comerciales

Efectividad y eficiencia procesos

Sistemas eficientes de Gestión

A

A



Indicadores Procesos

Misión

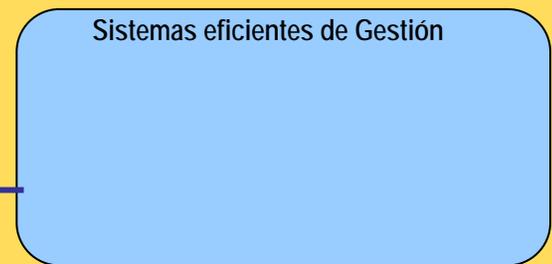
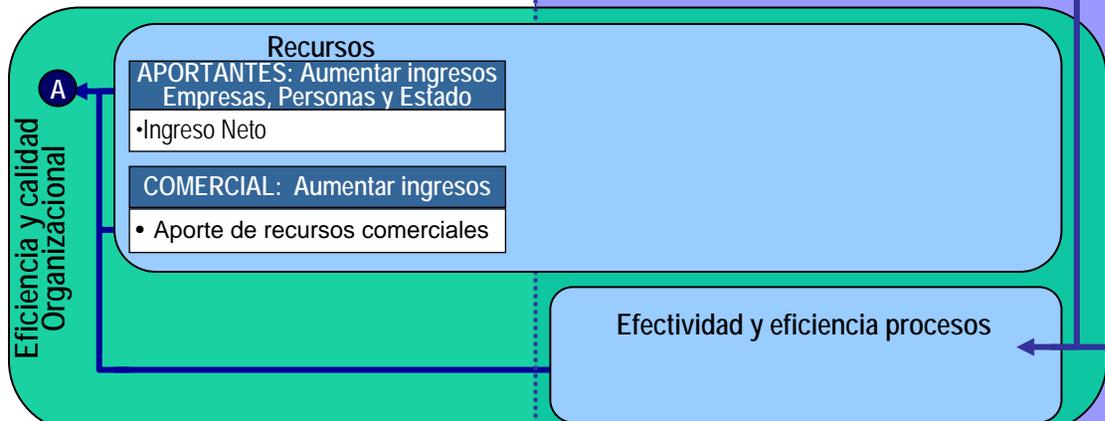
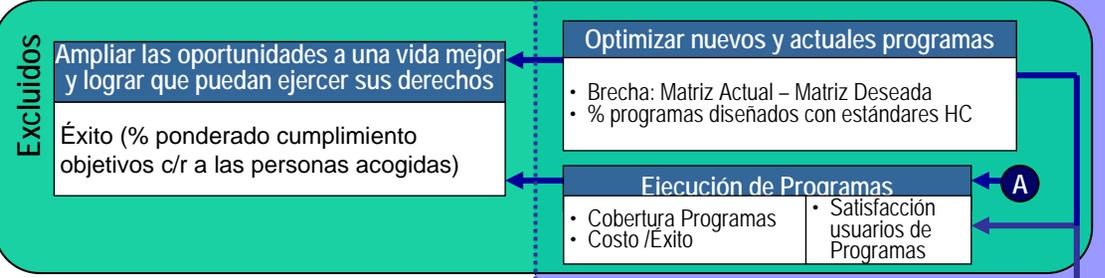
Objetivos Clientes y Mercado

Procesos

Personas y Organización

Reducir la Exclusión

•% población en exclusión



Indicadores Procesos

Misión

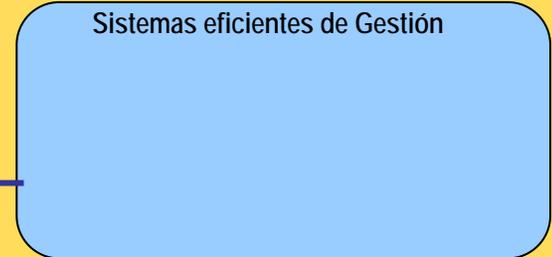
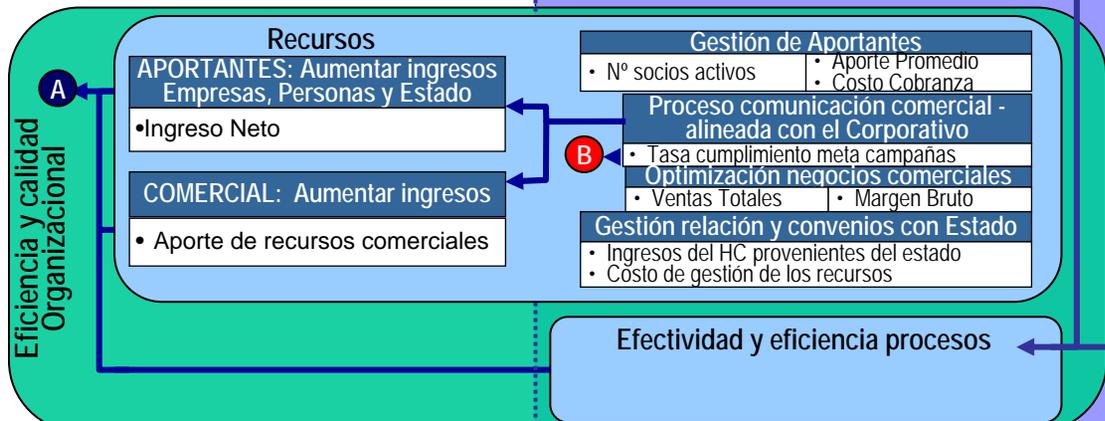
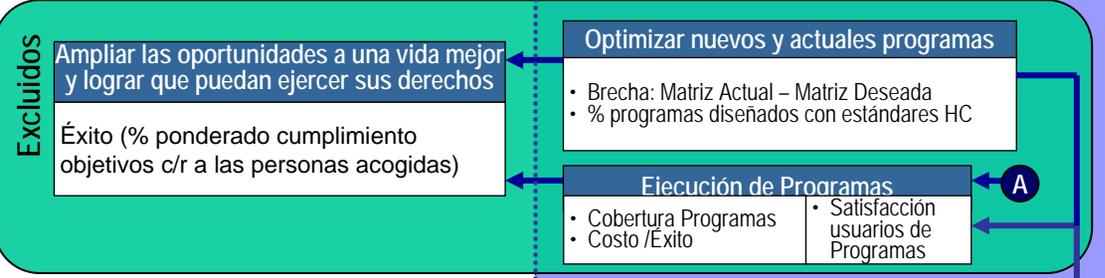
Objetivos Clientes y Mercado

Procesos

Personas y Organización

Reducir la Exclusión

•% población en exclusión



Indicadores Procesos

Misión

Objetivos Clientes y Mercado

Procesos

Personas y Organización

Reducir la Exclusión

•% población en exclusión

Pais Solidario

VOLUNTARIOS: Aumentar voluntarios • Numero de voluntarios	Gestión de voluntarios • % Voluntarios estándar HC
SCO: Aumento de cobertura de SCO, estándar H.C. •Nº Alianzas concertadas	Gestión Alianzas SCO • Nº alianzas • % alianzas con mesa técnica conjunta de trabajo
ESTADO: Políticas públicas de inclusión social, desarrollando su rol subsidiario •Presupuesto Estado dirigido a Excluidos •% personas impactadas (segmentos y estándar HC) •% del ppto transferido al tercer sector	Influencia políticas sociales • Nº mesas trabajo participa HC en tema de interés institucional (segmentos HC) • Nº documentos formales con aportes técnicos a políticas de inclusión social.
COMUNIDAD: cultural justicia, solidaridad •Índice confianza, fundación ideas	Generación de conocimiento • % grupos prioritarios con estudios sistematizados
MEDIOS COMUNICACIÓN: Cambio de mirada y poner tema en su agenda •Calidad información publicada •Cantidad de información sobre pobreza	Proceso comunicación Corporativa • Valor de marca (visibilidad, asociaciones, bonding)
	Gestión de medios • % Cumplimento plan de gestión de medios
	Formación de Colegios y Universidades • Alumnos impactados por el plan

Excluidos

Ampliar las oportunidades a una vida mejor y lograr que puedan ejercer sus derechos	Optimizar nuevos y actuales programas • Brecha: Matriz Actual – Matriz Deseada • % programas diseñados con estándares HC
Éxito (% ponderado cumplimiento objetivos c/r a las personas acogidas)	Ejecución de Programas • Cobertura Programas • Costo /Éxito • Satisfacción usuarios de Programas

Eficiencia y calidad Organizacional

Recursos	Gestión de Aportantes • Nº socios activos • Aporte Promedio • Costo Cobranza
APORTANTES: Aumentar ingresos Empresas, Personas y Estado •Ingreso Neto	Proceso comunicación comercial - alineada con el Corporativo • Tasa cumplimiento meta campañas
COMERCIAL: Aumentar ingresos • Aporte de recursos comerciales	Optimización negocios comerciales • Ventas Totales • Margen Bruto
	Gestión relación y convenios con Estado • Ingresos del HC provenientes del estado • Costo de gestión de los recursos
	Efectividad y eficiencia procesos
	Procesos críticos en costo eficientes • Costo total HC/UDP equivalente • Costo obtención recursos (Costo/\$ captado)
	Procesos clave efectivos • Cumplimiento estándares procesos clave

Sistemas eficientes de Gestión Estructura Equilibrada

• Nº de personas/Nº de Supervisores
• Personas atención directa/resto de personas
• Hrs. Voluntarios Equiv / Hrs. Remuneradas programas
• Gasto en personal / gasto total
Sistema información de Gestión integrado
• % cumplimiento plan de Sistema Información
Planificación y Despliegue
• % Indicadores BSC medidos
• % de BSC implementados de acuerdo a plan

Indicadores Procesos

Misión

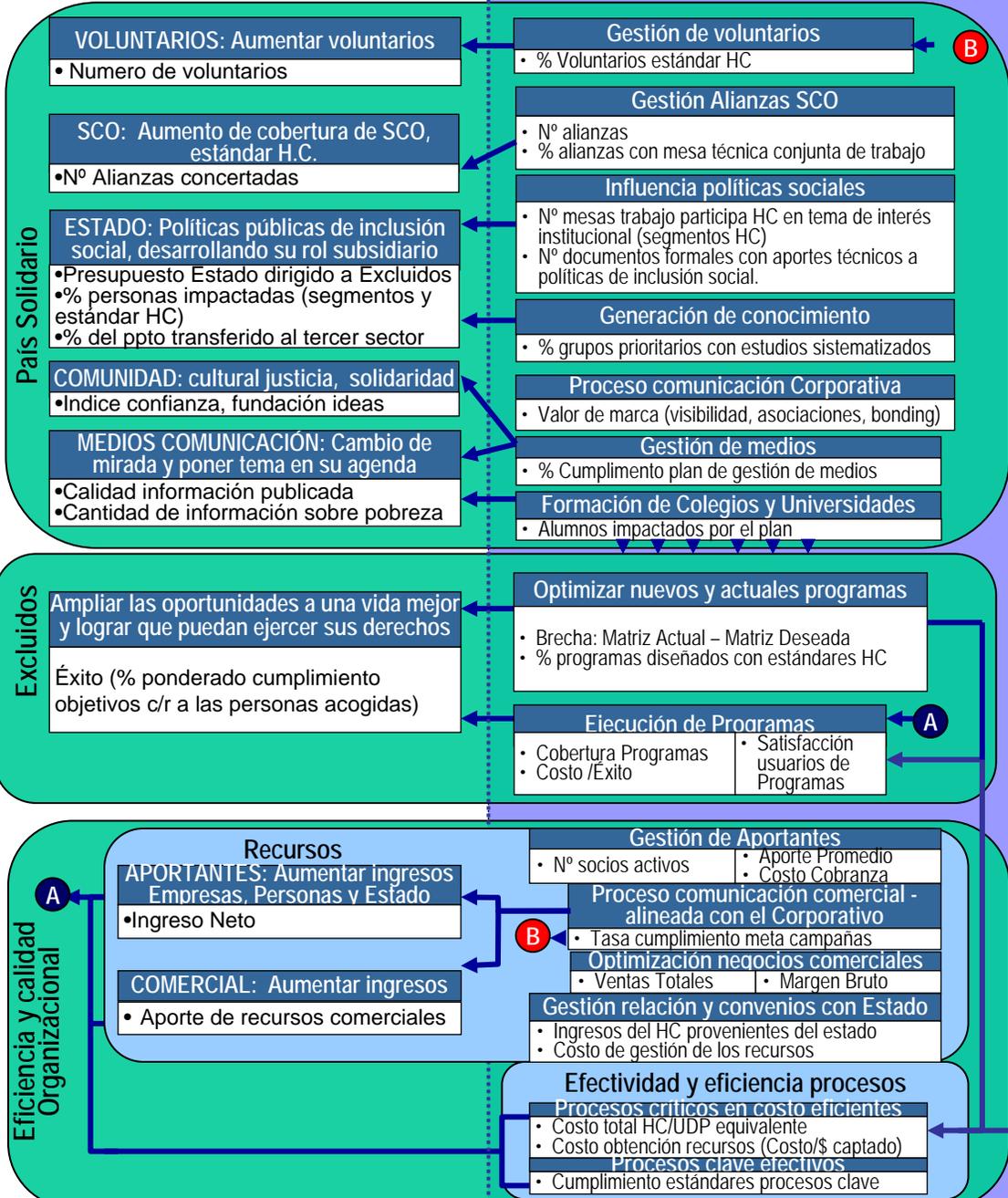
Objetivos Clientes y Mercado

Procesos

Personas y Organización

Reducir la Exclusión

•% población en exclusión



Implantar Culturas deseadas

- Espiritualidad y Valores organizacionales
- Estilo de trabajo eficiente, eficaz y transparente

Implantar Estilo de Liderazgo

- Liderazgo y Supervisión (EC)

Implementar Sistemas de RR.HH

- % Cumplimiento objetivos

Plan de comunicación interna - alineado con el Corporativo

- Efectividad de la comunicación interna (EC)

Motivación Personas

- Satisfacción neta TP y V (EC)

Desarrollo Integral del Personal

- Rotación Interna
- Percepción positiva desarrollo (EC)

Personas de alto desempeño

- Nº usuarios/empleados (informe gestión SIGI)
- % de personas con evaluación de desempeño completa y fijación metas

Trabajo en Equipo interareas

- % percepción positiva con Trabajo en equipo interareas
- Cliente Proveedor

Sistemas eficientes de Gestión Estructura Equilibrada

- Nº de personas/Nº de Supervisores
- Personas atención directa/resto de personas
- Hrs. Voluntarios Equiv / Hrs. Remuneradas programas
- Gasto en personal / gasto total
- Sistema información de Gestión integrado**
- % cumplimiento plan de Sistema Información
- Planificación y Despliegue**
- % Indicadores BSC medidos
- % de BSC implementados de acuerdo a plan

MAPA ESTRATÉGICO FUNDACIONES HOGAR DE CRISTO

Indicadores

Planes de
Acción

Responsables

Plan de
Despliegue

Objetivo (Mapa): Maximizar la eficiencia y calidad de los procesos con impacto relevante en costos			
Indicador (Mapa): Costo total por unidad de producción			
Descripción: Costo total mensual de una unidad de producción (o de atención) de las Fundaciones HC. Costos Totales / UDP*eq mensual			
Frecuencia: Mensual			
Estado (vigencia): Lo implementaremos a partir del mes de septiembre del 2007			
<p>Sistema de Medición: Se determinarán 10 UDP en función de la complejidad y costos de atenciones, serán la mejor estimación posible del área de D°. Luego todas las Fundaciones y todos los programas serán clasificados con las UDP que le correspondan aprox (de las 10 estimadas) y ademas estimaremos la equivalencia entre ellas. De esta forma calcularemos mensualmente las UDP de cada programas previamente clasificadas de 1 a 10 y calcularemos el ponderado de atenciones para obtener las UDP equivalentes mensuales. (Este indice lo entrega mensualmente D° a Gestión. Hasta que sea automático en SIGI.)</p> <p>Luego este indicador se calcula</p> <p><u>Costos Totales mensuales</u> UDP* Eq mensual</p>			
Responsable: Director Adm y Finanzas (Unidad Gestión)			
Sistema de Información:			
Quién	Cómo	A quienes	Cuándo
Dirección Adm y Finanzas (Unidad de Gestión)	Via mail con cuadro excell con indicador y detalle con Fundaciones y Sedes	- Oficina BSC(Dante) -C Ejecutivo corporativo	Mensualmente con desfase de días.

Formato Plan de Acción - ejemplo

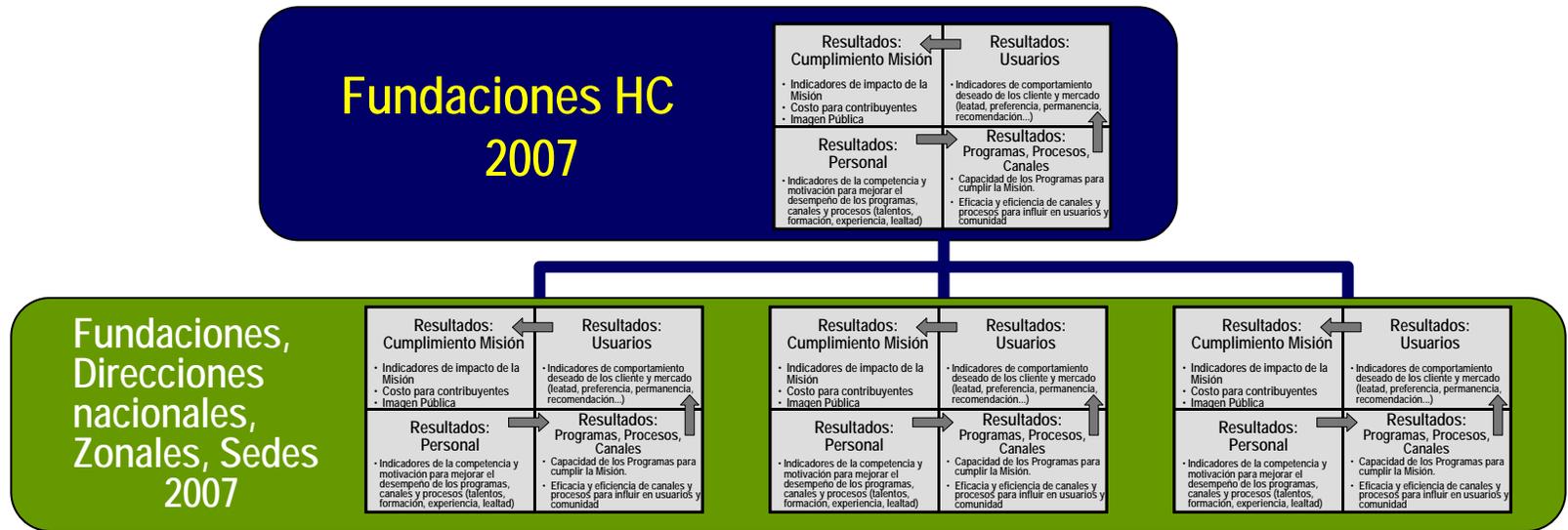
Objetivo (Mapa): <i>Despliegue del BSC</i>								
Nombre del Plan: <i>Plan de Despliegue del Balanced Scorecard del H.C.</i>								
Indicadores (Mapa)						Nivel Actual	Meta 2007	
Indicador 1 (Mapa): <i>% de BSC implementados de acuerdo a plan</i>						0%	100%	
Indicador 2 (Mapa): <i>% Indicadores BSC medidos</i>						0%	100%	
Equipo	Líder: <i>Dante Aguirre</i>	Part: <i>xxxx xxxxx xxxxx xxxxx xxxxx</i>						
Actividad	Descripción	Output			Resp	Part.	Inicio	Fin
<i>1. Equipo de trabajo BSC</i>	<i>Formar un equipo de trabajo multifuncional con dedicación "part time", formado en la metodología BSC que apoye en la facilitación del despliegue y en el seguimiento de la implementación</i>	<ol style="list-style-type: none"> <i>Listado con equipo de trabajo: participantes validados por sus jefaturas y Comité Ejecutivo H.C.</i> <i>Mapa de participantes del equipo que facilitarán cada despliegue.</i> 			<i>DA</i>			
<i>2. Carta Gantt proyecto</i>	<i>Elaboración de la carta Gantt del proyecto de despliegue del BSC 2007 - 2009</i>	<ol style="list-style-type: none"> <i>Carta Gantt detallada despliegue 2007</i> <i>Programa despliegue BSC 2008-2009</i> 			<i>DA</i>			
<i>3. Capacitación equipo de despliegue</i>	<i>Taller de capacitación equipo de despliegue en la metodología del BSC y en su facilitación. Explicitación de roles</i>	<ol style="list-style-type: none"> <i>% de participantes capacitados</i> <i>Evaluación del taller por asistentes</i> 						
<i>4. Ejecución etapa 1 2007</i>	<i>Ejecución del diseño de los BSC programados para 2007 con facilitación de Praxis</i>	Mapa estratégico, Fichas de indicadores y Planes de acción para: <ol style="list-style-type: none"> <i>Fundación Paréntesis</i> <i>Área Comercial</i> <i>Dirección Social</i> <i>1 Zonal y 1 Sede</i> <i>Estructura común de BSC de Zonales y Sedes (realizada con todos los directores de sedes)</i> 						
<i>5. Ejecución etapa 2 2007</i>	<i>Ejecución del diseño de los BSC programados para 2007, con facilitación de los miembros del equipo BSC del H.C.</i>	Mapa estratégico, Fichas de indicadores y Planes de acción para: <ol style="list-style-type: none"> <i>Restantes 3 Fundaciones</i> <i>Personas y Administración Finanzas</i> <i>2 de las Zonales</i> <i>12 de las 13 Sedes</i> 						
<i>6. Formación "oficina"</i>	<i>Formación de la estructura de seguimiento para la implementación de los BSC diseñados</i>	<ol style="list-style-type: none"> <i>Equipo de la "Oficina BSC"</i> <i>Funciones y logística de "Oficina BSC"</i> <i>Estructura de comités de seguimiento (funciones y logística)</i> 						



Despliegue
Balanced Scorecard
Hogar de Cristo

Despliegue Planificación Estratégica

Próximos pasos



Próximos pasos 2007

- Julio-Agosto: Fundaciones, Direcciones Nacionales y Zonales
- Septiembre-Diciembre: Sedes

- Carmen Zamarca, CEFOCAL y F. Paréntesis.
- Mónica Contreras, Unidad de Desarrollo
- Luís Vilches, F. Rostros Nuevos.
- Rodrigo Peña, Dirección de Recursos.
- Tito Díaz, Administración y Finanzas.
- Mauricio Santoro, Administración y Finanzas.
- Mauricio Farias, Dirección de Personas.
- Maritza Carrasco, Niños de la Calle.
- Juan Cristóbal Romero, Fondo Esperanza.
- Francisco Osorio, Hospedería Padre Álvaro Lavín.
- Remo Pompei, F. Paréntesis.
- Carolina Herrera, Zonal Sur.
- Humberto Vergara, Dirección de Personas.
- Pamela Fernández, Unidad de Desarrollo.

"Vale más tener la humildad de emprender grandes tareas con peligro de fracasar, que el orgullo de querer tener éxito achicándose"

San Alberto Hurtado

Muchas Gracias

www.bschoogardecristo.wordpress.com

Noticias

¡Bienvenido al blog del Balanced Scorecard - Fundaciones Hogar de Cristo!

Acá encontrarás información general acerca de Estrategia, Control de Gestión y la metodología Balanced Scorecard (BSC).

Y como la estrategia se basa en la Misión de nuestra organización, puedes verla en su link.

Además puedes consultar los Indicadores y Planes de acción de cada área así que ¡adelante!

Esperamos todos los comentarios, dudas y sugerencias que se te ocurran para poder seguir creciendo y acercando el BSC a las Fundaciones Hogar de Cristo.

Oficina BSC

Escribe un comentario

Nombre (requerido)

Correo (No sera publicado) (requerido)

Sitio Web

Enviar Comentario

Categorías

- [Indicadores \(1\)](#)
- [Plan de Acción \(1\)](#)
- [Sin categoría \(1\)](#)

Archivos