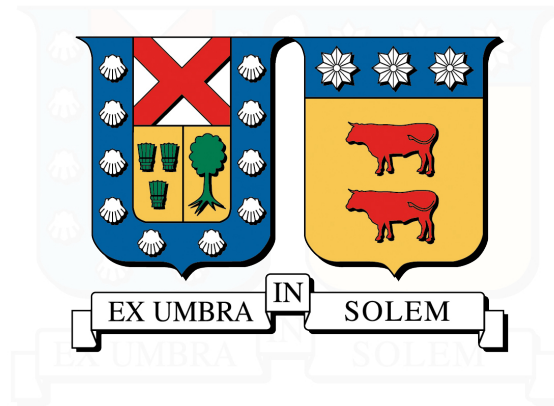


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
VALPARAÍSO - CHILE



**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE
PROPUESTAS DE MEJORA AL ÁREA DE CAPTACIÓN DE
SOCIOS DE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL.
CASO APLICADO: TECHO-CHILE, V REGIÓN.**

IVÁN EDUARDO ROJAS FLORES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : SRTA. JOHANA MOYA ALFARO
PROFESOR CORREFERENTE : SR. CRISTOBAL FERNANDEZ

NOVIEMBRE 2017

Agradecimientos

Primero quisiera agradecer a toda mi familia. Tengo una familia única, que siempre me apoyó en mis decisiones y me consideró un ejemplo de superación y perseverancia. La confianza entregada por ellos hizo que jamás dudara de mis capacidades, dándome energía para seguir por este difícil camino.

Siempre agradecido de mis dos pilares, mis padres, Iván Rojas Salinas y Sandra Flores Verdejo, pues sin su ayuda y apoyo no hubiese logrado lo que soy hoy. No han dudado nunca de mí y sacrificaron todo para que pueda alcanzar mis objetivos. Los amo.

A mi hermana, Catalina Rojas Flores, eres mi ángel y la motivación de mi vida. Estoy seguro que yo no estaría acá sin ti. Eres la única capaz de levantarme en malos momentos, hacerme mirar hacia adelante y seguir luchando por mis metas. La amo y voy a estar para ella toda la vida.

A mis amigos, que conocí durante esta etapa en mi vida, son para siempre. Les agradezco por todas las experiencias de felicidad que vivimos juntos. Todas las risas e historias juntos los transformaron en una familia para mí. Ahora vienen nuevas aventuras para todos nosotros y nos seguiremos acompañando en cada momento.

A mi profesora, Johana Moya, por su eterna disposición para ayudar. Gracias por ser una excelente guía durante este proceso y dar los mejores consejos que permitieron obtener este resultado. Le agradezco por su tiempo y por haberme apoyado desde el principio sin perder la fe en mi trabajo.

Y por último quiero dar gracias a TECHO CHILE. Fue un placer poder conocer y trabajar junto a personas que viven con tal pasión su trabajo. Gracias por recordarme que hay que dedicar la vida a lo que nos gusta y apasiona. Son tremendos.

Agradecido por finalmente subir el último escalón de este lindo desafío, por cumplir mi sueño y estar donde siempre soñé.

Muchísimas gracias.

Iván Rojas Flores

Índice de Contenidos

0.1. Introducción	XXIV
0.2. Resumen ejecutivo	XXV
0.2.1. Identificación del problema	XXV
0.2.2. Diagnóstico de la situación actual	XXV
0.2.3. Propuestas de mejora	XXVII
0.2.4. Conclusiones	XXIX
1. Problema de Investigación	1
1.1. Descripción de la Problemática	1
1.2. Propuesta de Tema	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo Principal	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. Alcance	3
1.5. Metodología	4
1.5.1. Definición del Problema	4
1.5.2. Recolección de la información	5
1.5.3. Diagnóstico de situación actual	5
1.5.4. Propuesta plan piloto	5
2. Antecedentes Generales	7
2.1. Antecedentes históricos del sector sin fines de lucro	7
2.1.1. Sociedad Civil y Catolicismo	7
2.1.2. Cuestión Social	8
2.1.3. Estado asistencialista y Democratización	8
2.1.4. Quiebre democrático, la transición a la democracia en Chile	9
2.1.4.1. Políticas sociales y económicas bajo el régimen militar (1973-1989)	10
2.1.4.2. La transición a la democracia en la década de los 90	10
2.1.4.3. La política hacia el Tercer Sector durante la transición	11
2.2. El sector sin fines de lucro en Chile	12
2.2.1. Actor en la economía	12
2.2.2. Latinoamérica	13
2.2.3. País de Voluntarios	15
2.2.4. Participación voluntaria de organizaciones de servicios	15

2.2.5.	Diversidad en categorías	17
2.2.6.	Diferencias de las organizaciones sin fines de lucro dentro de Chile	18
2.3.	Donaciones y voluntariado en Chile	20
2.3.1.	Donaciones	20
2.3.1.1.	Montos donados	24
2.3.2.	Voluntariado	27
2.3.3.	Creencias	31
2.4.	Financiamiento Social en Chile	36
2.4.1.	Implementación de la Ley N°19.885 de Donaciones con Fines Sociales	36
2.4.1.1.	Consejo de Donaciones Sociales	36
2.4.1.2.	Registro de Donatarios	36
2.4.1.3.	Banco de Proyectos	37
2.4.1.4.	Donaciones Sociales	39
2.4.2.	Fondo Concursable Chile de Todas y Todos	40
2.5.	TECHO	44
2.5.1.	Historia	44
2.5.2.	Misión, Visión y Valores	46
2.5.3.	Impacto de la Organización	47
2.5.4.	Modelo de Trabajo	49
2.5.4.1.	Constitución de Mesa de Trabajo	49
2.5.4.2.	Diagnóstico Participativo	49
2.5.4.3.	Gestión de Soluciones de Vivienda Definitiva	49
2.5.4.4.	Del Campamento al Barrio	49
3.	Marco Teórico	51
3.1.	Organizaciones Sin Fines de Lucro	51
3.2.	Modelo de Negocios	53
3.2.1.	Segmentos de Mercado	54
3.2.1.1.	Donadores	56
3.2.2.	Propuesta de Valor	57
3.2.2.1.	El Producto	58
3.2.2.2.	El Precio	60
3.2.2.3.	La Plaza	61
3.2.3.	Canales	61
3.2.3.1.	Comunicación e Imagen	62
3.2.4.	Relaciones con Clientes	63
3.2.4.1.	Proceso	64
3.2.5.	Fuentes de Ingreso	64
3.2.5.1.	Mecanismos para captar financiación	64
3.2.6.	Recursos Claves	65
3.2.6.1.	La Imagen del Sector No Lucrativo	66
3.2.6.2.	Personal	67
3.2.7.	Actividades Claves	68
3.2.8.	Asociaciones Clave	68

3.2.9.	Estructura de Costes	69
3.3.	Marketing Social	70
3.3.1.	Las siete P's del Marketing Social	71
3.3.1.1.	Producto	72
3.3.1.2.	Precio	72
3.3.1.3.	Plaza	72
3.3.1.4.	Promoción	72
3.3.1.5.	Personal	73
3.3.1.6.	Presentación	73
3.3.1.7.	Proceso	73
3.3.2.	Plan estratégico de Marketing Social	74
3.3.2.1.	Parte I: diagnóstica	74
3.3.2.2.	Parte II: planeación y formulación de estrategias	75
3.3.2.3.	Parte III: ejecución	76
3.3.3.	La especificidad del marketing en las ONG	76
3.4.	Marketing Relacional	78
3.4.1.	La Fidelización de Clientes	79
3.5.	Metología de Marco Lógico	79
3.5.1.	Etapas del Marco Lógico	80
3.5.1.1.	Identificación del problema y alternativas de solución	81
3.5.1.2.	Matriz de (planificación) marco lógico	83
3.5.1.3.	Resumen narrativo de objetivos	83
3.5.1.4.	Indicadores	83
3.5.1.5.	Medios de verificación	84
3.5.1.6.	Supuestos	84
3.5.2.	Monitoreo y evaluación	84
4.	Casos de éxito	87
4.1.	Green Peace Internacional	87
4.1.1.	Fundraising y socios	88
4.1.2.	Caracterización de Socios	89
4.1.3.	Socios a través de internet	90
4.1.4.	Sensibilización	90
4.1.5.	Marketing Directo	91
4.1.6.	Campañas	91
4.1.6.1.	Campaña Salvar el Ártico	92
4.1.6.2.	Campaña contra la contaminación por plásticos en los océanos	92
4.2.	Green Peace Chile	93
4.2.1.	Estructura de financiamiento	93
4.2.2.	Captador de Socios	94
4.2.3.	Socios a través de internet	95
4.2.4.	Desarrollo de Entrevista	95
4.2.5.	Análisis de entrevista	96
4.2.5.1.	Metodología en la V Región	96

4.2.5.2.	Incentivos	97
4.2.5.3.	Proceso de selección	97
4.2.5.4.	Seguimiento y supervisor	99
4.2.5.5.	V Región	99
4.2.5.6.	Fidelización de Socios	101
4.2.5.7.	Selección de lugares	101
4.2.5.8.	Fidelización de captadores	102
4.2.5.9.	Rotación de captadores	103
4.3.	ACNUR	104
4.3.1.	Contratación Directa	104
4.3.2.	Perfil de captador de socios	105
4.3.3.	Socio a través de internet	106
4.3.4.	Estructura de financiamiento	106
4.3.5.	Campañas	107
4.3.5.1.	Campaña Estrella solidaria de Acnur	107
4.3.5.2.	Campaña Problemas	108
4.4.	Cruz Roja Española	110
4.4.1.	Asuntos económicos y captación de fondos	111
4.4.1.1.	Socios	111
4.4.1.2.	Donantes	111
4.4.2.	Externalización	111
4.4.3.	Alternativas para ser socio	112
4.4.4.	Campañas	112
4.4.4.1.	Por cada no necesitamos un Sí	112
5.	Diagnóstico de la Situación Actual	115
5.1.	Diagnóstico Interno	116
5.1.1.	Estructura Diálogo Directo	117
5.1.2.	Remuneraciones	120
5.1.2.1.	Coordinador regional de diálogo directo (CRDD)	120
5.1.2.2.	Captador	120
5.1.3.	Proceso de reclutamiento	121
5.1.3.1.	Especificaciones del cargo	121
5.1.3.2.	Remuneraciones	122
5.1.3.3.	Equipo de trabajo	122
5.1.3.4.	Publicación/Mensaje	122
5.1.3.5.	Medios/Portales a publicar	123
5.1.4.	Etapas proceso de reclutamiento	123
5.1.4.1.	Patrocinar portales de empleo	124
5.1.4.2.	Selección de CV	125
5.1.4.3.	Convocatoria - Pre paso 1	126
5.1.4.4.	Entrevista personal - Paso 1	127
5.1.4.5.	Segunda entrevista personal - Paso 2	127
5.1.4.6.	Prueba en terreno - Paso 3	128
5.1.5.	Proceso de Ingreso	128

5.1.5.1.	Capacitación y bienvenida	130
5.1.5.2.	Seguimiento	134
5.1.5.3.	Indicadores de desempeño	135
5.1.6.	Proceso de Fidelización	135
5.1.6.1.	Región Metropolitana	136
5.1.6.2.	V Región	137
5.1.7.	Proceso de Captación	137
5.1.7.1.	Metodología “Face to Face”	137
5.1.7.2.	Formulario	139
5.1.8.	Análisis Medios de Difusión	140
5.1.8.1.	Página Web	140
5.1.8.2.	Redes Sociales	141
5.1.9.	Entrevistas a Personal Interno	142
5.1.9.1.	Desarrollo de entrevistas	142
5.1.9.2.	Análisis de entrevista a captadora de socios V Región	143
5.1.9.3.	Análisis de entrevista a Coordinadora de socios individuales TECHO	149
5.1.9.4.	Análisis de entrevista a zonal	155
5.1.9.5.	Análisis de entrevista a coordinador nacional diálogo directo	158
5.1.9.6.	Análisis de entrevista a MAD equipo Santiago	161
5.1.9.7.	Análisis de entrevistas a captadores de la Región Metropolitana	166
5.2.	Diagnóstico externo	168
5.2.1.	Posicionamiento	169
5.2.1.1.	Recordación espontánea de institución	170
5.2.1.2.	Recordación publicitaria	171
5.2.1.3.	Recordación campaña TECHO Chile	171
5.2.1.4.	Recordación tipo de campaña TECHO	172
5.2.2.	Encuesta	173
5.2.2.1.	Información general	176
5.2.2.2.	Posicionamiento	177
5.2.2.3.	Me interesaría ser socio	178
5.2.2.4.	No me interesaría ser socio	182
5.2.3.	Caracterización de socios	185
5.2.3.1.	Género	186
5.2.3.2.	Ciudad	186
5.2.3.3.	Tramo etario	187
5.2.3.4.	Medio de pago	189
5.2.3.5.	Monto donado	191
5.2.4.	Análisis de resultados Diálogo Directo	193
5.2.4.1.	Comparación por zona	194
5.2.5.	Análisis de recaudación de socios	198
5.2.6.	Término del compromiso	200
5.2.6.1.	Género	201

5.2.6.2.	Monto donado	201
5.2.6.3.	Edad	202
5.2.6.4.	Tipo de medio de pago	203
5.2.6.5.	Comuna	203
5.2.6.6.	Duración del vínculo	204
5.3.	Diagnóstico general	205
5.3.1.	Alta rotación	207
5.3.2.	Proceso de reclutamiento y selección	207
5.3.3.	Seguimiento y control	207
5.3.4.	Fidelización de captadores de socios	208
5.3.5.	Fidelización de socios	208
5.3.6.	Resultados de la región	208
6.	Marco Lógico	209
6.1.	Metodología	209
6.2.	Definición de problemática	210
6.3.	Análisis de involucrados	210
6.3.1.	Clasificación y características de involucrados	211
6.3.1.1.	Agentes internos	211
6.3.1.2.	Agentes externos	212
6.4.	Análisis del problema	213
6.4.1.	Descripción de consecuencias	214
6.4.1.1.	No cumplimiento de meta anual	214
6.4.2.	Descripción de causas	215
6.4.2.1.	Poca cantidad de captadores en las calles	215
6.4.2.2.	Mal rendimiento individual de captadores	216
6.5.	Análisis de objetivos	217
6.6.	Identificación de alternativas de solución al problema	218
6.6.1.	Creación de cargo de Encargado (coordinador) Regional de DD	218
6.6.2.	Reestructuración de selección	219
6.6.2.1.	Reclutamiento	219
6.6.2.2.	Selección	219
6.6.2.3.	Capacitación	220
6.6.3.	Captación en empresas	220
6.6.4.	Convocatorias regulares dos veces al mes	221
6.6.5.	Inclusión de MAD adicional	221
6.6.6.	Visitas periódicas al equipo de diálogo directo	221
6.6.7.	Selección de ERDD en base a resultados, experiencia y liderazgo	222
6.6.8.	Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE	223
6.6.9.	Plan de visita a campamentos cada tres meses	223
6.6.10.	Reunión mensual con captadores	224
6.6.11.	Trabajos específicos con ERDD	224
6.6.12.	Actividades integradoras	225
6.6.13.	Credencial acreditadora	225
6.6.14.	Mail institucional de captación	225

6.6.15. Actividades recreativas	226
6.6.16. Visitas a ciudades del interior de la V Región	226
6.7. Selección de alternativa óptima	226
6.7.1. Validación de las propuestas	226
6.7.2. Feedback de las propuestas	227
6.7.2.1. Convocatorias regulares con equipo DD	227
6.7.2.2. Reestructuración de selección	228
6.7.2.3. Inclusión de MAD por horarios	228
6.7.2.4. Creación de cargo Encargado (coordinador) Regional Diálogo Directo	228
6.7.2.5. Visitas mensuales a equipo de diálogo directo	228
6.7.2.6. Selección de ERDD en base a resultados, experiencia y liderazgo	228
6.7.2.7. Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO- CHILE	229
6.7.2.8. Plan de visita a campamentos cada tres meses	229
6.7.2.9. Reunión mensual con captadores	229
6.7.2.10. Trabajos específicos con ERDD	229
6.7.2.11. Actividades integradoras	229
6.7.2.12. Credencial acreditadora	229
6.7.2.13. Mail institucional captación	230
6.7.2.14. Captación en empresas	230
6.7.2.15. Actividades de recreación	230
6.7.2.16. Visitas a ciudades del interior de la V Región	230
6.7.3. Clasificación de alternativas	230
6.8. Causas según propuestas	231
7. Propuestas de Mejora	233
7.1. Propuestas principales	233
7.1.1. Creación de cargo de Encargado (coordinador) Regional de Diálogo Directo	233
7.1.1.1. Objetivo	234
7.1.1.2. Descripción general	234
7.1.1.3. Plan de acción	236
7.1.1.4. Viabilidad económica	237
7.1.1.5. Reestructuración de responsabilidades	241
7.1.1.6. Perfil de Coordinador Regional de Diálogo Directo	242
7.1.1.7. Gestión de riesgos	242
7.1.1.8. Gestión de recursos humanos	243
7.1.1.9. Gestión de costos	244
7.1.1.10. Gestión del tiempo	244
7.1.1.11. Resultados esperados	244
7.1.2. Reestructuración de selección	245
7.1.2.1. Objetivo	245
7.1.2.2. Descripción general	245

7.1.2.3.	Plan de acción	246
7.1.2.4.	Encargado regional de diálogo directo toma decisión de selección de captadores	246
7.1.2.5.	Cambios de prueba en terreno	246
7.1.2.6.	Capacitación dada por encargado regional de diálogo directo	247
7.1.2.7.	Informativo y uso de Tablets	247
7.1.2.8.	Gestión de riesgos	248
7.1.2.9.	Gestión de recursos humanos	248
7.1.2.10.	Gestión de costos	249
7.1.2.11.	Gestión del tiempo	249
7.1.2.12.	Resultados esperados	249
7.1.3.	Captación en empresas	249
7.1.3.1.	Objetivo	250
7.1.3.2.	Descripción general	250
7.1.3.3.	Plan de acción	250
7.1.3.4.	Gestión de riesgos	251
7.1.3.5.	Gestión de recursos humanos	251
7.1.3.6.	Gestión de costos	251
7.1.3.7.	Gestión del tiempo	251
7.1.3.8.	Resultados esperados	252
7.1.4.	Convocatorias regulares	252
7.1.4.1.	Objetivo	252
7.1.4.2.	Descripción general	252
7.1.4.3.	Plan de acción	252
7.1.4.4.	Gestión de riesgos	253
7.1.4.5.	Gestión de recursos humanos	253
7.1.4.6.	Gestión de costos	254
7.1.4.7.	Gestión del tiempo	254
7.1.4.8.	Resultados esperados	254
7.1.5.	Visitas periódicas al equipo de diálogo directo	254
7.1.5.1.	Objetivo	255
7.1.5.2.	Descripción general	255
7.1.5.3.	Plan de acción	255
7.1.5.4.	Gestión de riesgos	255
7.1.5.5.	Gestión de recursos humanos	256
7.1.5.6.	Gestión de costos	256
7.1.5.7.	Gestión del tiempo	256
7.1.5.8.	Resultados esperados	256
7.1.6.	Selección de ERDD en base a resultados, experiencia y liderazgo	257
7.1.6.1.	Objetivo	257
7.1.6.2.	Descripción general	257
7.1.6.3.	Plan de acción	257
7.1.6.4.	Gestión de riesgos	258
7.1.6.5.	Gestión de recursos humanos	258

7.1.6.6.	Gestión de costos	259
7.1.6.7.	Gestión del tiempo	259
7.1.6.8.	Resultados esperados	259
7.1.7.	Plan de visita a campamentos cada tres meses	260
7.1.7.1.	Objetivo	260
7.1.7.2.	Descripción general	260
7.1.7.3.	Plan de acción	260
7.1.7.4.	Gestión de riesgos	261
7.1.7.5.	Gestión de recursos humanos	261
7.1.7.6.	Gestión de costos	261
7.1.7.7.	Gestión del tiempo	262
7.1.7.8.	Resultados esperados	262
7.1.8.	Reunión mensual con captadores	262
7.1.8.1.	Objetivo	262
7.1.8.2.	Descripción general	262
7.1.8.3.	Plan de acción	263
7.1.8.4.	Gestión de riesgos	264
7.1.8.5.	Gestión de recursos humanos	264
7.1.8.6.	Gestión de costos	264
7.1.8.7.	Gestión del tiempo	264
7.1.8.8.	Resultados esperados	265
7.1.9.	Trabajos específicos con ERDD	265
7.1.9.1.	Objetivo	265
7.1.9.2.	Descripción general	265
7.1.9.3.	Plan de acción	265
7.1.9.4.	Capacitaciones base	266
7.1.9.5.	Gestión de riesgos	266
7.1.9.6.	Gestión de recursos humanos	267
7.1.9.7.	Gestión de costos	267
7.1.9.8.	Gestión del tiempo	267
7.1.9.9.	Resultados esperados	268
7.1.10.	Actividades integradoras	268
7.1.10.1.	Objetivo	268
7.1.10.2.	Descripción general	268
7.1.10.3.	Semana de Diálogo Directo	269
7.1.10.4.	”Juegos Olímpicos“	272
7.1.10.5.	Captador del mes	272
7.1.10.6.	Incentivos	273
7.1.10.7.	Plan de acción	273
7.1.10.8.	Gestión de riesgos	274
7.1.10.9.	Gestión de recursos humanos	274
7.1.10.10.	Gestión de costos	274
7.1.10.11.	Gestión del tiempo	275
7.1.10.12.	Resultados esperados	275
7.2.	Propuestas complementarias	275

7.2.1.	Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE . . .	276
7.2.1.1.	Objetivos	276
7.2.1.2.	Descripción general	276
7.2.2.	Credencial acreditadora	276
7.2.2.1.	Objetivos	276
7.2.2.2.	Descripción general	277
7.2.2.3.	Variación: propuesta identificación código QR	277
7.2.3.	Mail institucional de captación	278
7.2.3.1.	Objetivos	278
7.2.3.2.	Descripción general	278
7.2.4.	Actividades recreativas	278
7.2.4.1.	Objetivos	278
7.2.4.2.	Descripción general	279
7.2.5.	Visitas a ciudades del interior de la V Región	279
7.2.5.1.	Objetivos	279
7.2.5.2.	Descripción general	279
7.3.	Modelo propuesto Viña del Mar - Valparaíso	279
7.3.1.	Impacto del modelo	281
7.3.1.1.	Creación cargo Encargado regional de diálogo directo (ERDD)	281
7.3.1.2.	Reestructuración de reclutamiento, selección y capacitación	281
7.3.1.3.	Captación en empresas	282
7.3.1.4.	Convocatorias regulares	282
7.3.1.5.	Visitas periódicas	282
7.3.1.6.	Selección de ERDD justificada	282
7.3.1.7.	Visita a campamentos	282
7.3.1.8.	Reunión mensual	283
7.3.1.9.	Trabajos específicos con ERDD	283
7.3.1.10.	Actividades integradoras	283
7.3.2.	Carta Gantt	287
7.3.2.1.	Alternativa con selección de ERDD entre grupo de captadores seleccionando al nuevo ERDD en Junio 2018	288
7.3.2.2.	Alternativa con ERDD inicial sin equipo de captadores en Mayo 2018 y equipo completo para Junio 2018	290
7.3.2.3.	Propuestas complementarias	292
8.	Proyección futura	295
8.1.	Dirección de diálogo directo	297
8.2.	Recursos Humanos	298
8.3.	Selección y reclutamiento	298
8.4.	Captación	299
8.5.	Externalización	299
9.	Conclusiones	301

9.1. Recomendaciones 302

Bibliografía 305

A. Formulario captación 309

B. Encuesta captación de socios 311





Índice de Tablas

2.1. Monto en pesos de financiamiento del Estado a ONGs de desarrollo. Fuente: elaboración propia	11
2.2. Porcentaje de personas que realizan donaciones monetarias. Fuente: Elaboración propia	24
2.3. Porcentaje de participación en voluntariado por región I. Fuente: Elaboración propia	30
2.4. Porcentaje de participación en voluntariado por región II. Fuente: Elaboración propia	30
2.5. Porcentaje de personas que está de acuerdo con que las empresas hacen voluntariado para limpiar su imagen por Región. Fuente: Elaboración propia	32
2.6. Concursable Chile de todas y todos: Proyectos presentados, admisibles, adjudicados y monto transferido. 2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016	42
3.1. Beneficios de una imagen corporativa positiva para el cliente y la empresa. Fuente: Clow (2010)	67
4.1. Distribución de fondos Greenpeace Chile. Fuente: http://www.greenpeace.org/chile/Global/chile/Documentos/Otros%20Temas/2016/balance_gestion2015.pdf	94
4.2. Distribución de los fondos Greenpeace Chile 2015. Fuente: http://www.greenpeace.org/chile/Global/chile/Documentos/Otros%20Temas/2016/balance_gestion2015.pdf	94
5.1. Entrevistados y cargos. Elaboración propia.	142
5.2. Descripción de los encuestados. Fuente: Adimark	169
5.3. Resultados recordación espontánea de TECHO. Fuente: Adimark.	170
5.4. Resultados recordación espontánea de institución por característica. Fuente: Adimark.	170
5.5. Resultados recordación publicitaria TECHO. Fuente: Adimark.	171
5.6. Resultados recordación campaña TECHO. Fuente: Adimark.	172
5.7. Resultados: ¿Has participado alguna vez en alguna organización social y/o voluntariado? Fuente: elaboración propia.	176
5.8. Resultados: ¿Que nivel de conocimiento de la pobreza en Chile crees tener? Fuente: elaboración propia.	177

5.9. Resultados: ¿Has donado alguna vez a alguna organización social? Fuente: elaboración propia. 177

5.10. Resultados: ¿Como conociste TECHO-CHILE? Fuente: elaboración propia. 178

5.11. Resultados: ¿Cuanto crees que es el monto mínimo para donar mensualmente? Parte I. Fuente: elaboración propia. 182

5.12. Resultados: Si se especificara donde va dirigido tu dinero donado ¿te harías socio?. Fuente: elaboración propia 185

5.13. Resultados: ¿Cuanto crees que es el monto mínimo para donar mensualmente? Parte II. Fuente: elaboración propia. 185

5.14. KPI equipo diálogo directo V Región Parte I. Fuente: TECHO. 193

5.15. KPI equipo diálogo directo V Región Parte II. Fuente: TECHO. 193

5.16. KPI equipo diálogo directo V Región Parte III. Fuente: TECHO. 194

5.17. KPI equipo diálogo directo V Región Parte IV. Fuente: TECHO. 194

5.18. KPI equipo diálogo directo Región Metropolitana Parte I. Fuente: TECHO. 195

5.19. KPI equipo diálogo directo Región Metropolitana Parte II. Fuente: TECHO 195

5.20. KPI equipo diálogo directo Región Metropolitana Parte III. Fuente: TECHO 196

5.21. KPI equipo diálogo directo Región del BioBio Parte I. Fuente: TECHO . 196

5.22. KPI equipo diálogo directo Región del BioBio Parte II. Fuente: TECHO . 197

5.23. KPI equipo diálogo directo Región del BioBio Parte III. Fuente: TECHO 197

5.24. KPI Recaudación Viña del Mar - Valparaíso. Fuente: TECHO. 198

5.25. Resultados recaudación Viña del Mar - Valparaíso. Fuente: TECHO. . . . 199

5.26. Cuotas no recaudadas Viña del Mar - Valparaíso. Fuente: TECHO. 199

5.27. Desglose rechazo de cargos Viña del Mar-Valparaíso. Fuente: TECHO . . 200

6.1. Medición fuerza de agentes internos y externos. Fuente: elaboración propia. 213

6.2. Clasificación según importancia de propuesta. Fuente: elaboración propia. 226

6.3. Selección de propuestas. Fuente: elaboración propia. 227

6.4. Clasificación de propuestas. Fuente: elaboración propia. 231

7.1. Proyección captación 100 %. Fuente: elaboración propia. 239

7.2. Proyección captación 95 %. Fuente: elaboración propia. 239

7.3. Proyección captación 87 %. Fuente: elaboración propia. 239

7.4. Proyección captación 80 %. Fuente: elaboración propia. 239

7.5. Captación proyectada alternativa ERDD Mayo 2018. Fuente: elaboración propia. 240

7.6. Sueldos proyectados alternativa ERDD Mayo 2018. Fuente: elaboración propia. 240

7.7. Captación proyectada alternativa ERDD Junio 2018. Fuente: elaboración propia. 240

7.8. Sueldos proyectados alternativa ERDD Junio 2018. Fuente: elaboración propia. 240

7.9. Costo mensual alternativa con cargo dual. Fuente: elaboración propia. . . 244

7.10. Presupuesto Semana DD 4 días. Fuente: elaboración propia. 270

7.11. Presupuesto Semana DD 5 días. Fuente: elaboración propia. 271

7.12. Presupuesto Semana DD 6 días. Fuente: elaboración propia. 271

7.13. Presupuesto Semana DD 7 días. Fuente: elaboración propia. 271
 7.14. Resumen presupuesto semana de diálogo directo. Fuente: elaboración propia.271





Índice de Figuras

1.	Bases del Modelo V Región. Fuente: elaboración propia.	xxix
1.1.	Etapas de la Metodología. Fuente: Elaboración Propia	4
2.1.	Las organizaciones sin fines de lucro en Chile, 2004. Fuente: Ararrázaval et al. (2006)	12
2.2.	Empleo total de las OSFL en contexto, Chile. Fuente: Elaboración propia	13
2.3.	Empleo total del sector según OSFL como porcentaje de la población económicamente activa, por países. Fuente: Ararrázaval et al. (2006)	14
2.4.	Voluntariado como porcentaje del empleo total de las OSFL. Fuente: Elaboración propia	15
2.5.	Composición del empleo total de las OSFL según actividades. Fuente: Ararrázaval et al. (2006)	16
2.6.	Composición del empleo total en rol de servicios y expresivo. Fuente: elaboración propia	17
2.7.	Perfil de las OSFLs según tipo de actividad (ICNPO). Fuente: Ararrázaval et al. (2006)	18
2.8.	División de Micro zonas. Fuente: Ararrázaval et al. (2006)	19
2.9.	División de Micro zonas. Fuente: Ararrázaval et al. (2006)	19
2.10.	Tipo de donación por encuestado que realiza la actividad. Fuente: Elaboración propia.	20
2.11.	Razones por las cuales no se dona. Fuente: Elaboración propia	21
2.12.	Donación a través de los años. Fuente: Elaboración propia	21
2.13.	Porcentaje de personas que realiza algún tipo de donación en dinero por género. Fuente: Elaboración propia	22
2.14.	Porcentaje de personas que realiza algún tipo de donación en dinero por grupos de edades. Fuente: Elaboración propia	22
2.15.	Porcentaje de personas que realiza algún tipo de donación en dinero por GSE. Fuente: Elaboración propia	23
2.16.	Porcentaje de personas que realiza algún tipo de donación en dinero respecto a si realizan voluntariado. Fuente: Elaboración propia	24
2.17.	Donación promedio al mes por género. Fuente: Elaboración propia	25
2.18.	Donación promedio al mes por edad. Fuente: Elaboración propia	25
2.19.	Donación promedio al mes por GSE. Fuente: Elaboración propia	26

2.20. Donación promedio al mes respecto si el encuestado realiza voluntariado o no. Fuente: Elaboración propia	27
2.21. Voluntariado a través de los años. Fuente: Elaboración propia	28
2.22. Porcentaje que ha realizado voluntariado año 2015 por género. Fuente: Elaboración propia	28
2.23. Porcentaje que ha realizado voluntariado año 2015 por grupos de edad. Fuente: Elaboración propia	29
2.24. Porcentaje que ha realizado voluntariado año 2015 por GSE. Fuente: Elaboración propia	29
2.25. Frecuencia que realiza actividades de Voluntariado. Fuente: Elaboración propia	30
2.26. Frecuencia que realiza actividades de Voluntariado. Fuente: Elaboración propia	31
2.27. Porcentaje de personas que no conocen en que se utiliza el dinero donado. Fuente: Elaboración propia	32
2.28. Porcentaje de personas que piensa que es compatible trabajar y ser voluntario. Fuente: Elaboración propia	33
2.29. Porcentaje de personas que piensa que el voluntariado contribuye al desarrollo de las habilidades sociales y la superación de la pobreza. Fuente: Elaboración propia	34
2.30. Porcentaje de personas que piensa que empleadores valoran voluntariado al contratar. Fuente: Elaboración propia	35
2.31. Instituciones del Registro y Financiamiento. 2006-2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016	37
2.32. Proyectos ingresados al Banco. 2006-2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016	37
2.33. Proyectos ingresados al Banco por categoría. 2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016	38
2.34. Proyectos ingresados al Banco por región. 2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016	39
2.35. Donaciones de empresas versus donaciones de personas naturales. 2010-2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016	40
2.36. Diez mayores donantes (empresas) en relación al total de donaciones. 2015 Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016	40
2.37. Concursable Chile de todas y todos: Tipo de organizaciones con proyectos financiados. 2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016	42
2.38. Fondo Concursable Chile de todas y todos: Tipo de proyectos financiados. 2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016	43
2.39. Fondo Concursable Chile de todas y todos: Proyectos adjudicados por Región, según Línea de Financiamiento. 2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016	43
2.40. Proyectos TECHO entregados por año. Fuente: http://www.techo.org/paises/chile/adh/cifras/	48
2.41. Familias Beneficiadas por año en proyectos TECHO. Fuente: http://www.techo.org/paises/chile/adh/cifras/	48

3.1. CANVAS: Modelo de Negocios. [Osterwalder y Pigneur \(2010\)](#) 54

3.2. Identificación de Agentes Involucrados. [Basagoiti Maruri \(2015\)](#) 55

3.3. Producto Social: objetos intangibles y tangibles. [Kotler y Roberto \(1992\)](#) . 59

3.4. Producto Intangible. Fuente: Elaboración Propia 60

3.5. Función de la promoción. Fuente: [Romero \(2004\)](#) 62

3.6. Clásico alcance no integrado para comunicaciones de marketing social. [Key y Czaplewski \(2017\)](#) 70

3.7. Aproximación integrada para las comunicaciones del marketing social. [Key y Czaplewski \(2017\)](#) 71

3.8. Marco lógico y ciclo de vida del proyecto. Fuente: elaboración propia . . 79

4.1. Ingreso Bruto por Fundraising por cada oficina nacional y regional de Greenpeace Fuente:[http://www.greenpeace.org/international/ publications/greenpeace/2016/2015-Annual-Report-Web.pdf](http://www.greenpeace.org/international/Global/international/publications/greenpeace/2016/2015-Annual-Report-Web.pdf) . . 89

4.2. Portada edición 22 Greenpeace Magazine. Fuente: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Actualidad/GP-Magazine/> 90

4.3. Porcentaje de ingresos ACNUR. Fuente: <https://eacnur.org/es/labor/transparencia> 106

4.4. Distribución gastos ACNUR Fuente: <https://eacnur.org/es/labor/transparencia> 107

4.5. Campaña Estrella solidaria de ACNUR. Fuente: <https://www.eroski.es/estrella-solidaria-navidad/> 108

4.6. Campaña Problemas de ACNUR. Fuente: http://www.acnur.org/fileadmin/_migrated/pics/acnur_yr_problemas1.jpg 109

4.7. Campaña Problemas de ACNUR. Fuente: http://www.acnur.org/fileadmin/_migrated/pics/acnur_yr_problemas2.jpg 109

4.8. Campaña Problemas ACNUR. Fuente: http://www.acnur.org/fileadmin/_migrated/pics/acnur_yr_problemas3.jpg 110

4.9. Campaña Cruz Roja Española. Fuente: <https://www.cruzroja.es/sorteodeoro/> 113

5.1. Equipo de Diálogo Directo. Fuente: TECHO-CHILE 117

5.2. Equipo de Diálogo Directo. Fuente: TECHO-CHILE 118

5.3. Cambio en estructura de Diálogo Directo. Fuente: TECHO-CHILE 119

5.4. Bases del reclutamiento. Fuente: TECHO-CHILE 121

5.5. Etapas proceso de reclutamiento. Fuente: TECHO-CHILE 124

5.6. Proceso de reclutamiento Región Metropolitana y Bío Bío. Fuente: TECHO-CHILE 126

5.7. Etapas de proceso de ingreso. Fuente: TECHO-CHILE 129

5.8. Consejos Speech. Fuente: TECHO-CHILE 132

5.9. Etapas captación de socios. Fuente: TECHO-CHILE 134

5.10. Resultados recordación tipo de campaña TECHO. Fuente: Adimark. . . . 173

5.11. Resultados: ¿A que grupo etario perteneces? Fuente: elaboración propia. . 176

5.12. Resultados: ¿Conoces que es TECHO-CHILE? Fuente: elaboración propia. 177

5.13. Resultados: ¿Que razones te llevarían a ser socio? Fuente: elaboración propia. 179

5.14. Resultados: ¿Que razones te llevarían a ser socio? por grupo etario. Fuente: elaboración propia. 180

5.15. Resultados: ¿Por qué aun no te has hecho socio? Fuente: elaboración propia. 181

5.16. Resultados: Si se especificara exactamente donde va dirigido tu dinero donado ¿te harías socio? Fuente: elaboración propia. 182

5.17. Resultados: ¿Que razones te desincentivan de ser socio? Fuente: elaboración propia. 183

5.18. Resultados: ¿Que razones te desincentivan de ser socio? por grupo etario. Fuente: elaboración propia. 184

5.19. Socios activos V Región por género. Fuente: elaboración propia. 186

5.20. Socios activos V Región por ciudad. Fuente: elaboración propia. 187

5.21. Socios activos V Región por tramo etario. Fuente: elaboración propia. . . 188

5.22. Socios activos Valparaíso por tramo etario. Fuente: elaboración propia. . . 188

5.23. Socios activos Viña del Mar por tramo etario. Fuente: elaboración propia. 189

5.24. Socios activos V Región por medio de pago. Fuente: elaboración propia. . 189

5.25. Socios activos Valparaíso por medio de pago. Fuente: elaboración propia. 190

5.26. Socios activos Viña del Mar por medio de pago. Fuente: elaboración propia. 191

5.27. Socios activos V Región por aporte mensual. Fuente: elaboración propia. . 191

5.28. Socios activos Viña del Mar por aporte mensual. Fuente: elaboración propia. 192

5.29. Socios activos Valparaíso por aporte mensual. Fuente: elaboración propia. 192

5.30. Socios inactivos por género. Fuente: elaboración propia. 201

5.31. Socios inactivos por cantidad donada. Fuente: elaboración propia 202

5.32. Socios inactivos por rango de edades. Fuente: elaboración propia. 202

5.33. Socios inactivos por medios de pago. Fuente: elaboración propia. 203

5.34. Socios inactivos por comuna. Fuente: elaboración propia. 204

5.35. Socios inactivos por años transcurridos desde captación hasta 2015. Fuente: elaboración propia. 204

5.36. Socios inactivos por rango de cuotas facturadas. Fuente: elaboración propia. 205

5.37. Diagrama de flujo del proceso. Fuente: elaboración propia. 206

6.1. Análisis de involucrados. Fuente: elaboración propia. 210

6.2. Árbol de problemas. Fuente: elaboración propia. 214

6.3. Arbol de objetivos. Fuente: elaboración propia. 217

6.4. Tabla de tratamiento de las causas según alternativas de solución. Fuente: elaboración propia. 232

7.1. Nueva estructura Diálogo Directo Opción 1. Fuente: elaboración propia. . 234

7.2. Nueva estructura Diálogo Directo Opción 2. Fuente: elaboración propia. . 235

7.3. Bases del Modelo V Región. Fuente: elaboración propia. 280

7.4. Diferencias entre modelo actual y propuesto Parte I. Fuente: elaboración propia. 284

7.5. Diferencias entre modelo actual y propuesto Parte II. Fuente: elaboración propia. 285

7.6. Diferencias entre modelo actual y propuesto Parte III. Fuente: elaboración propia. 286

7.7. Diferencia de monto captado entre modelo actual y propuesto. Fuente: elaboración propia. 287

7.8. Diferencia de cantidad de captadores entre modelo actual y propuesto. Fuente: elaboración propia.	287
7.9. Calendario referencial Alternativa ERDD seleccionado dentro del grupo de captadores. Fuente: elaboración propia.	288
7.10. Carta Gantt referencial Alternativa ERDD seleccionado dentro del grupo de captadores. Fuente: elaboración propia.	288
7.11. Calendario referencial Alternativa ERDD inicial sin equipo de captadores Fuente: elaboración propia.	290
7.12. Carta Gantt Alternativa ERDD inicial sin equipo de captadores Fuente: elaboración propia.	290
7.13. Calendario referencial propuestas complementarias. Fuente: elaboración propia.	292
7.14. Carta Gantt propuestas complementarias. Fuente: elaboración propia. . .	293
8.1. Propuesta Dirección de diálogo directo. Fuente: elaboración propia. . . .	296

0.1. Introducción

La desigualdad es parte de la historia de Chile y uno de sus principales desafíos a la hora de pensar su futuro.

La realidad demostró que si bien Chile ha crecido como país y la pobreza ha disminuido, las profundas desigualdades han hecho que miles de familias, de 2011 hasta hoy, hayan decidido irse a vivir a campamentos .

Es justamente por este problema que TECHO-CHILE trabaja con intervenciones en campamentos de Arica a Los Lagos, con mesas de trabajo que reúnen a dirigentes de la comunidad, voluntarios y profesionales para resolver de manera colectiva los distintos problemas que afectan a la comunidad, siendo el mayor objetivo que las familias mejoren su calidad de vida y opten a una vivienda definitiva.

Para el cumplimiento de los objetivos, gran parte del presupuesto anual de TECHO-CHILE es representado por donaciones particulares de socios, quienes mes a mes donan una cantidad específica de dinero a la organización.

Existen tres vías principales para la captación de estos socios: el equipo de diálogo directo (captadores en las calles), telemarketing (vía teléfono) y proyectos.

El desafío de la V Región es adoptar un modelo sólido y serio de captación de socios a través de un equipo de diálogo directo. Esto considerando el potencial de la región y el posicionamiento de la organización en la zona. Se ha adoptado un modelo para la captación de socios en las calles, sin embargo, este no ha sido suficiente para cumplir las metas esperadas. Esto hace necesario realizar un estudio y diagnóstico profundo que permita encontrar las principales problemáticas y una solución aplicable al equipo de diálogo directo en la V Región.

La presente memoria se aplica a TECHO-CHILE, V Región. Principalmente se tiene el objetivo de realizar un estudio con información cuantitativa y cualitativa, que permita conocer la situación actual interna y externa a la organización para las posteriores propuestas de mejora.

Con un diagnóstico completo del área en la región, se estudian las propuestas que tengan un mejor enfoque en las falencias más importantes dentro del modelo actual de diálogo directo. Se presentan procedimientos de implementación de las propuestas así como presupuestos y aspectos específicos de cada propuesta si corresponde.

0.2. Resumen ejecutivo

El desarrollo de este trabajo posee 4 etapas fundamentales: identificación del problema, diagnóstico de la situación actual, propuestas de mejora para el modelo y conclusiones.

0.2.1. Identificación del problema

Actualmente existe una gran cantidad de organizaciones sociales en búsqueda de socios para financiar mayor parte de sus presupuestos anuales. Una de las vías más utilizadas es la captación “face to face” donde captadores se encuentran en las calles en búsqueda de potenciales socios.

Para TECHO-CHILE el equipo encargado de esta tarea es llamado diálogo directo. Este equipo se encuentra presente actualmente en la Región Metropolitana, del BíoBío y de Valparaíso. Las estructuras utilizadas en regiones y Santiago son totalmente distintas.

Hoy en día TECHO-CHILE en la V Región tiene un gran desafío al momento de plantear y ejecutar un modelo específico y serio de equipo de diálogo directo. La forma de abordar el modelo en regiones difiere de la Región Metropolitana y se hace necesario un diagnóstico de la situación actual para detectar las falencias que correspondan tanto a factores internos como externos a la organización.

El desafío principal de la región en este sentido es sacar el mayor provecho al potencial de la zona en la captación de socios, principalmente por razones de posicionamiento. Esta actual incertidumbre genera preguntas como ¿Se debe replicar de manera exacta el modelo utilizado en la Región Metropolitana?, ¿Que propuestas de mejoramiento del proceso de captación serían más adecuadas para cumplir el objetivo dentro de la Región?, ¿Qué tipo de socios tiene la organización en la Quinta Región, conviene concentrar el mayor esfuerzo en ellos?.

0.2.2. Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico se divide en 2 partes principales: diagnóstico interno en el área comercial y específicamente al equipo de diálogo directo y externo a la organización. En conjunto se pueden identificar de mejor forma los actuales y potenciales problemas del área.

Diagnóstico interno

La estructura del diagnóstico interno es:

- Estructura del área de captación de socios (diálogo directo).
- Análisis del proceso completo de captación de socios actual en la V Región.
- Análisis de medios de difusión.
- Entrevistas a personal interno.

Dentro de esta parte del diagnóstico se analizan la estructura del equipo de diálogo directo actual, remuneraciones de captadores y coordinadores regionales de diálogo directo, el proceso de reclutamiento y sus etapas, el proceso de ingreso, la fidelización de captadores con TECHO-CHILE, la captación propiamente tal, los medios de difusión y diversos temas tratados en las entrevistas. Las conclusiones principales del diagnóstico interno son:

- Poca cantidad de captadores en las calles.
- No hay un proceso de reclutamiento constante dentro del equipo, es decir, las convocatorias se realizan bajo necesidad.
- Mal enfoque del reclutamiento.
- No hay acciones de fidelización de captadores en la región.
- Cargo de MAD con poca autoridad sobre el resto de captadores.
- Carencia de crecimiento dentro de la organización por parte de los captadores.
- Débil gestión desde oficina V Región.
- Poca compromiso de los captadores con TECHO-CHILE.
- Captadores se ven a ellos mismos como una externalización de TECHO-CHILE.

Diagnóstico externo

Por otro lado, la estructura del diagnóstico externo es:

- Posicionamiento.
- Encuesta.
- Socios actuales de la ONG.
- KPIs de equipo de captación de socios.
- Recaudación de socios.

- Término de compromiso.

Las principales conclusiones desprendidas de este análisis son:

- Potencial claro dentro de la región por buen posicionamiento de TECHO-CHILE en la zona.
- Resultados negativos en la V Región, mientras se encuentran casos de éxito en Concepción y Santiago.
- Los principales problemas del área provienen de gestión interna ya que en general los aspectos externos se encuentran regulados.

0.2.3. Propuestas de mejora

Las propuestas se dividen en dos: propuestas principales y complementarias según la importancia y factibilidad de estas.

Las propuestas principales son:

- **Creación de cargo de Encargado Regional de Diálogo Directo:** consiste en crear un cargo dentro de la oficina de la V Región, donde sus funciones sean enfocadas en el equipo y el cumplimiento de resultados. Este cargo se puede dar de dos formas:
 - Cargo dual (captación y coordinación).
 - Solo coordinación.
- **Reestructuración de selección:** basado en cambios que afectan a tres principales etapas:
 - Reclutamiento.
 - Selección.
 - Capacitación.
- **Captación en empresas:** se busca generar alianzas estratégicas con empresas de forma que se puedan tener ingresos adicionales realizando captación con los empleados de estas.
- **Convocatorias regulares:** estas convocatorias consisten en un llamado a todos los postulantes al puesto de trabajo, se busca que estas sean cada 15 días.
- **Visitas periódicas al equipo de diálogo directo:** las visitas de deben realizar **mínimo dos veces al mes** y pueden ser de dos formas:
 - Programadas.
 - Sorpresa.

- **Selección de ERDD en base a resultados, experiencia y liderazgo:** el primer ERDD será designado pasadas 3 a 4 semanas de captación, donde en base a indicadores de rendimiento, actitud colaborativa, liderazgo y responsabilidad se seleccionará al primer ERDD del equipo.
- **Plan de visita a campamentos cada tres meses:** estas visitas son programadas y se realizan en conjunto con voluntarios o profesionales de TECHO. Estas involucran a todo el equipo de captadores.
- **Reunión mensual con captadores:** consiste en una reunión entre todos los integrantes del equipo de captadores más el encargado directo del grupo. Se realizará en la oficina de TECHO-CHILE en Viña del Mar y tendrá focos como:
 - Revisar indicadores de rendimiento.
 - Realizar feedback entre compañeros.
 - Analizar y registrar cómo captadores abordan ciertas situaciones.
 - Felicitar a aquellos captadores sobresalientes.
- **Trabajos específicos con ERDD:** con estos trabajos (capacitaciones) se busca empoderar al ERDD y desarrollar a un líder capaz de llevar correctamente a un equipo manejándolo en diversas áreas útiles.
- **Actividades integradoras:** se busca realizar eventos o actividades para integrar de mejor forma a los captadores a lo largo de todo el país.

Por otro lado las propuestas complementarias son:

- **Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE:** se busca dar distintas oportunidades de las siguientes formas:
 - MAD a ERDD: esto tiene dos posibles modalidades:
 - Dentro de la misma región.
 - Cambio de región.
 - Captador a MAD.
- **Credencial acreditadora:** consiste en la creación de una credencial acreditadora que certifique el trabajo para la ONG.
- **Mail institucional de captación:** crear un mail oficial de la organización solo correspondiente a la captación de socios en la V Región. Esto para el uso en caso de solicitar datos personales a los posibles socios cuando estos no pudieron darlos en la captación en la calle.
- **Actividades recreativas:** actividades que puedan realizarse entre captadores fuera del horario de trabajo, con un porcentaje financiado por TECHO-CHILE.

- **Visitas a ciudades del interior de la V Región:** una vez al mes se realizan visitas a ciudades de la V Región. Las principales son:
 - Quilpué.
 - Quillota.
 - Villa Alemana.
 - San Felipe.

El modelo base planteado se resumen como:

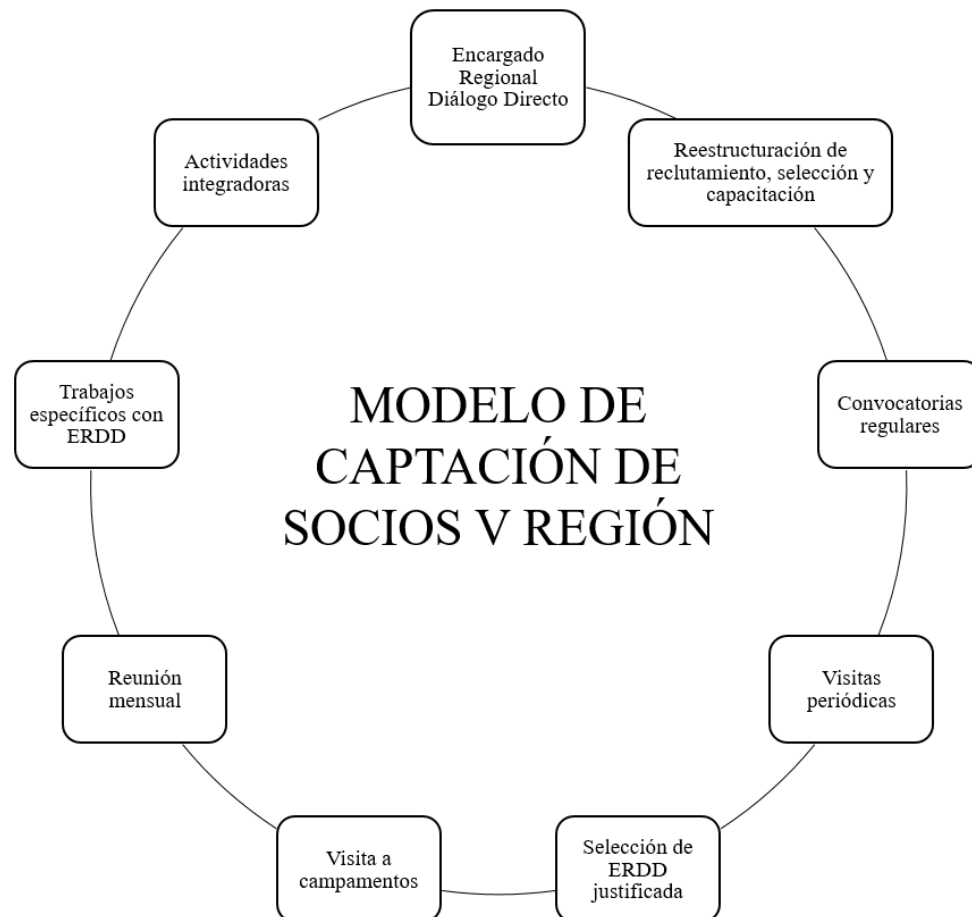


Figura 1: Bases del Modelo V Región. Fuente: elaboración propia.

0.2.4. Conclusiones

El diagnóstico permite encontrar los puntos destacados donde se encuentran mayor cantidad de problemas actualmente dentro del área en la región:

- Alta rotación de captadores.

- Proceso de reclutamiento.
- Seguimiento y control
- Fidelización de captadores de socios.
- Fidelización de socios.

Es por esto que el modelo propuesto tiene como objetivos principales tener una cantidad óptima de captadores en las calles (evitar irresponsabilidades) y un alto rendimiento individual. Estos dos objetivos se basan en cuatro puntos principales que son los pilares del modelo propuesto:

- Eficiente suplencia de puestos (base de datos).
- Bajo niveles de rotación.
- Fuerte seguimiento y control.
- Compromiso con la ONG por parte de captadores.

1 | Problema de Investigación

El problema de investigación principalmente busca definir:

- Problemática en particular que se aborda.
- Propuesta del tema a desarrollar.
- Objetivos principales y específicos.
- Alcance del diagnóstico y propuesta.
- Metodología para cumplir los objetivos.

1.1. Descripción de la Problemática

Las cifras de desigualdad y pobreza en Chile son inimaginables, donde si bien el nivel de pobreza ha disminuido a través de los años, la desigualdad respecto a los ingresos de las familias es abrumadora y ha sido constante en el tiempo. Además, se le suma el déficit habitacional que existe y que ha ido en aumento a lo largo de los años. Es así como TECHO-CHILE pasa a poseer un rol fundamental en la igualdad social y en el aumento de viviendas definitivas para el sector más vulnerable.

Esta organización sin fines de lucro recluta voluntarios a lo largo de todo Chile, quienes tienen labores de educación, emprendimiento, entre otros. Esta labor es dentro de los campamentos en que TECHO-CHILE trabaja. Además, se encuentra presente en Latinoamérica y El Caribe y busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en los asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y los jóvenes voluntarios. Esto con el propósito de fomentar el desarrollo comunitario, promover la conciencia y acción social e incidir en espacios de toma de decisión y de definición de políticas públicas.

La historia de TECHO-CHILE comenzó en Curanilahue en 1997, cuando un grupo de jóvenes que participaba por tercer año en misiones universitarias trabajó en el levantamiento de una mediagua adaptada para servir de capilla. En julio de 1999 la mediagua número 2000 recibía sus últimos clavos. De la mano de una fuerte visibilización de la

iniciativa llegaba el nuevo milenio y, junto con él, nuevas ideas. En ese momento comenzó la sistematización de todo el trabajo, y sólo durante el año 2000 se construyeron 10 mil mediaguas.

En el año 2001 hubo un terremoto al sur de Perú y meses después otro en El Salvador. Movidos por el empuje de la juventud y por una solidaridad sin fronteras, el Techo saltó a estos dos países y de ahí a todo el continente.

Actualmente el área de captación de socios tiene un gran desafío a la hora de incentivar a personas externas a la organización a que realicen una donación mensual o particular. Específicamente en la región de Valparaíso, existe incertidumbre de cuál debe ser el enfoque del proceso de captación de socios ¿Se debe replicar de manera exacta el modelo utilizado en la Región Metropolitana?, ¿Que propuestas de mejoramiento del proceso de captación serían más adecuados para cumplir el objetivo dentro de la Región?, ¿Qué tipo de socios tiene la organización en la Quinta Región, conviene concentrar el mayor esfuerzo en ellos?

1.2. Propuesta de Tema

Se propone realizar un estudio detallado de la situación actual de TECHO-CHILE en la Quinta Región para así encontrar sus principales opciones de mejora, a través de recopilación de información cualitativa utilizando fuentes primarias como entrevistas o encuestas, y de tipo cuantitativa con información proveniente directamente desde la organización. Este diagnóstico también busca analizar el servicio que presta a la comunidad como parte de la estrategia para conocer lo más valorado por los donantes, conocer aspectos culturales internos de la organización, como el perfil de los socios donantes y analizar la opción de generar otras alternativas de modelo de captación de socios en la región.

Es importante conocer casos similares de organizaciones a nivel nacional e internacional, para conocer sus estrategias de captación y fidelización de socios que han sido exitosas y evaluar si estas cumplen con las características para ser implementadas en esta organización. Estos casos de éxitos servirán como base para un modelo relacionado a mantener o mejorar la fidelización de los socios, aumentar aporte de donantes o una estrategia de transparencia de las donaciones como argumento de fidelización.

Ya teniendo la información correctamente ordenada sobre la situación actual, se procederá a identificar las áreas involucradas y sus posibles puntos a mejorar que presenta cada una. Todo esto para entregar una propuestas para un plan piloto con base en las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso, cuya profundidad dependerá de los hallazgos del diagnóstico.

1.3. Objetivos

Se especifica el objetivo principal y los objetivos específicos:

1.3.1. Objetivo Principal

Realizar un diagnóstico externo e interno del proceso de captación de socios en la organización TECHO-CHILE en la V Región, a través de análisis de datos y herramientas de investigación de mercado para la posterior evaluación y desarrollo de propuestas del modelo a utilizar en la región.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Recolectar información, a través de la aplicación de herramientas de investigación de mercado para dar respuesta a interrogantes del tema en estudio.
- Establecer situación actual de la organización específicamente en la captación de socios con equipo de diálogo directo, a través de un diagnóstico interno y externo que permitan indicar cuales son las potenciales mejoras dentro del modelo actual, así como cuáles son las dificultades que deben ser consideradas en futura toma de decisiones.
- Conocer diferentes técnicas de captación de socios a nivel nacional e internacional, a través de la realización de un proceso de análisis de casos de éxito, para analizar su posible adaptación al área en TECHO-CHILE en la V Región.
- Presentar un listado específico de alternativas de solución a la problemática detectada tanto a la Dirección Regional de la Organización, como a los encargados directos del área, a través de un documento que muestre los principales resultados del diagnóstico y las respectivas propuestas del modelo a implementar, para obtener una validación por parte de ellos.
- Realización de un entregable, a través de la elaboración de un documento con conclusiones y recomendaciones capturadas del diagnóstico e investigación realizada, donde se muestren estrategias definidas y propuestas de mejoramiento para hacer entrega al equipo de diálogo directo de TECHO-CHILE.

1.4. Alcance

El diagnóstico busca levantar información sobre el funcionamiento actual de la organización, para así identificar los distintos procedimientos estratégicos de la organización. Además, busca describir el procedimiento de captar y fidelizar a los socios y si estos son

los mismos dependiendo del producto estratégico.

El propósito del diagnóstico es identificar y analizar alternativas que permitan obtener oportunidades de mejora al modelo de negocios actual de captación y fidelización de socios. Todo en base a la profundidad de lo encontrado en el primer análisis. La intención de este diagnóstico no es la ejecución de alguna propuesta de mejora.

Debido a que se trata de una organización específica, para conocer su realidad es necesario realizar una investigación en base a análisis de la información de fuentes primarias como entrevistas y encuestas, estas se realizarán entre las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso.

Con la información recopilada sobre la situación actual y dependiendo de los hallazgos de este diagnóstico se desarrollarán distintas propuestas de mejora al modelo actual de captación de socios. Estas propuestas de plan piloto serán desarrolladas considerando la población de las ciudades anteriormente mencionadas.

1.5. Metodología

Con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación, se establecen las siguientes etapas ilustradas en la Figura 1.1.

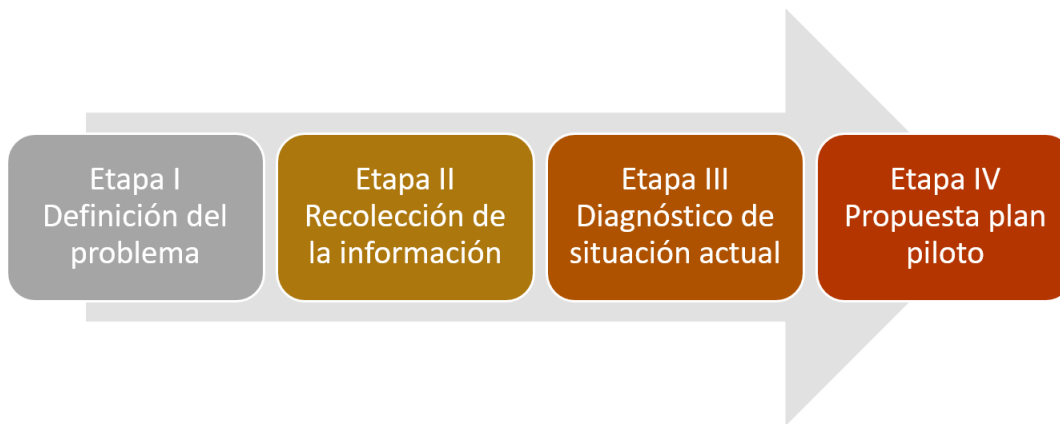


Figura 1.1: Etapas de la Metodología. Fuente: Elaboración Propia

1.5.1. Definición del Problema

Se establece cuál es el tema que se desea analizar e investigar en profundidad, para así determinar de mejor manera hacia dónde dirigir el diagnóstico actual de la organiza-

ción.

1.5.2. Recolección de la información

Para la realización del Marco Teórico y Antecedentes Generales se utilizan fuentes secundarias como libros, investigaciones y publicaciones anteriores que respalden el problema base por el que TECHO fue fundado y sigue en actividad hasta la actualidad. Además, que muestre el trabajo de la organización en el país.

1.5.3. Diagnóstico de situación actual

Para realizar un profundo y correcto diagnóstico de la situación actual es importante realizar tanto un análisis interno como uno externo.

El análisis interno consiste en el detalle de las áreas y tareas a mejorar o donde se propondrán otros modelos. Este detalle puede ser resultado de ciertos indicadores clave, informes, datos, levantamiento del proceso de captación, fidelización de socios, revisión de documentación anterior, entrevistas y encuestas internas. Estas serán recopiladas mediante reuniones presenciales, por Skype, teléfono o correo.

Por otro lado, como análisis externo de la situación actual, se investiga la percepción de los voluntarios, socios, potenciales socios de la organización y otros involucrados al TECHO-CHILE en Viña del Mar y Valparaíso. Ese análisis se lleva a cabo a través de la observación, focus group, entrevistas y encuestas.

Realizado el diagnóstico y con un mejor panorama de la realidad de TECHO-CHILE en la V Región se pueden identificar posibles causas que están originando problemas o focos de mejora de procesos dentro de la organización.

1.5.4. Propuesta plan piloto

Basándose en la profundidad de los hallazgos del diagnóstico de la situación actual se procede a generar propuestas de plan piloto que busquen mejoras al proceso actual de la organización u otros modelos que solucionen alguna problemática actual. Es importante resaltar que el estudio de mercado detallado se realizará para un plan piloto dirigido a Viña del Mar y Valparaíso.



2 | Antecedentes Generales

Los antecedentes generales tienen su foco en los siguientes temas:

- Antecedentes históricos del desarrollo del sector sin fines de lucro en Chile.
- El sector sin fines de lucro en Chile.
- Donaciones y voluntariado en Chile.
- Financiamiento Social en Chile.
- TECHO.

Estos puntos entregan un entendimiento de la historia de este tipo de organizaciones, una visión del sector sin fines de lucro a nivel nacional, su funcionamiento en base a voluntariado y donaciones, sus estrategias de financiamiento y la organización en estudio TECHO-CHILE.

2.1. Antecedentes históricos del sector sin fines de lucro

Al ser TECHO-CHILE parte del sector sin fines de lucro del país, es necesario conocer las distintas etapas de su desarrollo y aquellos procesos históricos que impulsaron el sector de la sociedad civil chilena. Estas etapas se dividen en:

- Sociedad civil y catolicismo.
- Cuestión social.
- Estado asistencialista y democratización.
- La transición a la democracia en Chile.

2.1.1. Sociedad Civil y Catolicismo

Esta etapa se desarrolla en la primera mitad del siglo XIX. El estado chileno, al iniciar su vida independiente se concentró en su consolidación política y económica. Dejando en la caridad la solución y asistencia de las necesidades sociales. Estas eran cubiertas

mayormente por la aristocracia y las órdenes religiosas.

El impacto de la Iglesia Católica en el sector de la sociedad civil en Chile, está dado por el concepto de caridad cristiana que incentiva y difunde, el cual se verá fuertemente reflejado en el laicado católico que jugará un papel fundamental al crear sociedades de beneficencia que buscan asistir, educar, moralizar, evangelizar e incentivar "hábitos de economía, orden, afición para el trabajo honesto y previsión para el futuro"([SALINAS CAMPOS, 1978](#)).

Sumándose a este tipo de organizaciones caritativas, surgen otras de carácter voluntario, como cuerpos de bomberos, partidos políticos, sociedades privadas, entre otras que buscaban fomentar la industria, el comercio, la agricultura, la educación y también dar a conocer al gobierno su posición constructiva o crítica. Estas no logran alcanzar un gran desarrollo, debido al fuerte control ejercido por la autoridad y por lo poco numerosas y representativas que eran. Para subsistir económicamente, estas organizaciones tuvieron como forma de ingreso principalmente aportes de privados por filantropía.

2.1.2. Cuestión Social

Esta etapa se desarrolla en la segunda mitad del siglo XIX e inicia con hechos importantes en el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil. En primer lugar, se da reconocimiento jurídico a las fundaciones y corporaciones como organizaciones sin fines de lucro (Código civil de 1855). En segundo lugar, el Estado otorga reconocimiento al derecho de "libre asociación y reunión". Además, fue en este período cuando se establece la separación definitiva entre la Iglesia y Estado. Esta separación generó una tensión, que impulsó de alguna manera el nuevo accionar de la Iglesia en el sector de la sociedad civil.

El nuevo marco legal existente en la época, el desarrollo económico y las grandes desigualdades sociales, propician el ambiente para la creación de sociedades privadas sin fines de lucro, dedicadas a promover la industria y cultura del país. Las nuevas organizaciones de la sociedad civil, junto a la nueva clase media profesional, de finales del siglo XIX, llevan a la necesidad de que el Estado sea activo en el ámbito social.

Es así como comienza un nuevo periodo, donde el Estado asumirá un rol donde las organizaciones privadas de asistencia social pasan a ser auxiliares de este, a diferencia que lo que era en el siglo XIX, cuando el Estado era auxiliar de ellas.

2.1.3. Estado asistencialista y Democratización

Esta etapa se desarrolla en el siglo XX hasta 1973. A partir de 1930 se establece un nuevo orden que se mantiene hasta los inicios de los años setenta. Este orden es carac-

terizado por presentar un cambio sociopolítico importante. Primero, un Estado que por primera vez cuenta con un sistema público de salud, vivienda, educación y otros servicios sociales. Segundo, comienza un sistema económico proteccionista "hacia adentro" basado en la industrialización por medio de la sustitución de las importaciones. Además, este periodo se caracteriza por la democratización del sistema electoral y la incorporación definitiva de las clases medias a las organizaciones sociopolíticas del país, dejando de ser la política exclusiva para sectores acomodados. Con lo que se termina de consolidar un proceso de democratización de las organizaciones que había comenzado a finales del siglo XIX.

El nuevo sistema sociopolítico propició las condiciones para un amplio desarrollo del sector de la sociedad civil, es especial, para sindicatos, organizaciones estudiantiles, campesinas y comunitarias.

A comienzos de los sesenta, el Estado chileno se vio restringido en recursos públicos para las políticas sociales debido a que durante ese periodo estaba la necesidad de reconstruir parte del territorio que fue azotado por uno de los terremotos más grandes de la historia nacional y por el hecho de que una creciente inestabilidad política llevó al gobierno a asumir compromisos fiscales más allá de su capacidad de financiamiento. Esta creciente demanda fue cubierta por organizaciones de beneficencia, comunitarias y aquellas organizadas por partidos políticos. Estas dos entidades, se caracterizan por trabajar con sectores en condiciones de pobreza, tanto de manera asistencial como promoviendo programas de desarrollo más profundos, a través de la capacitación, educación, prevención en salud y otros aspectos.

También en este periodo se avanza en materia de legislación en cuanto al sector de la sociedad civil. Se legalizan un gran número de organizaciones, como juntas de vecinos (1967), organizaciones de madres, clubes deportivos y otras como sindicatos de campesinos. Donde se le da existencia legal a este tipo de organizaciones, iniciando la consolidación de las organizaciones que hoy en día contienen la mayor proporción del voluntariado del país.

2.1.4. Quiebre democrático, la transición a la democracia en Chile

Con el golpe militar del 11 de septiembre de 1973 comenzó en Chile el gobierno militar bajo el mando de Augusto Pinochet que durante 17 años introdujo importantes cambios en el sistema socio-político-económico del país.

La represión política contra opositores del régimen, la implementación del modelo económico neoliberal y el consiguiente empeoramiento de las condiciones de vida de las clases medias bajas fueron el contexto en el cual surgen, se desarrollan y legitiman las ONG de desarrollo en Chile.

2.1.4.1. Políticas sociales y económicas bajo el régimen militar (1973-1989)

La principal meta política del gobierno militar fue la aprobación y proyección de un nuevo régimen institucional, lo que buscaba pasar de un estatismo socialista a una economía de mercado. Con esto Chile se convierte en uno de los primeros países, donde el modelo económico neoliberal se implementa en su forma más pura. Se introducen cambios como la liberalización y apertura externa de la economía, la privatización de empresas y servicios públicos y significativos recortes en el gasto social.

En lo que respecta a las políticas sociales, el gobierno militar desmonta el sistema estatal tradicional de servicios. Optando por la reducción del gasto social y su focalización en los segmentos más pobres de la población a través de una red social compensatoria de situaciones de pobreza extrema y una reestructuración en gastos de salud y educación en niveles de atención menos complejos.

La implementación del gobierno militar estuvo acompañada por una fuerte represión política. Con lo que la acción sindical, las actividades de las organizaciones comunitarias o de otras asociaciones, fue controlada y limitada.

El alza en la tasa de desempleo, caída de salarios y el incremento de la pobreza, junto a las violaciones de los derechos humanos llevaron a al accionar de la sociedad civil. Donde surgieron dos fenómenos sociales nuevos interrelacionados entre si, como respuesta a la represión política. Primero, el despliegue por parte de sectores pobres de acciones individuales y colectivas para enfrentar sus necesidades fundamentales. Segundo, nuevos agentes, animadores, promotores, organizaciones de la iglesia, ONG y asociaciones políticas que apoyaron a los sectores más afectados.

La conjugación de estos dos fenómenos se tradujo en una mayor diversidad en la organización popular y nuevas formas de relación por parte de ONGs y agentes externos. De esta manera la red de las ONG se expandió. Se desarrollaron nuevas modalidades complejas de adaptación de personal y organizacional, posibilitando el surgimiento de nuevas redes de organizaciones comunitarias y de subsistencia entre los pobres ([Gruninger, 2003](#)).

2.1.4.2. La transición a la democracia en la década de los 90

Con la derrota de Pinochet en el año 1988 y la elección de Patricio Aylwin como candidato de la Concertación el año 1989, se inicia la "transición a la democracia.^{en} Chile.

Más que realizar cambios profundos la Concertación optó por adaptar el sistema heredado de la dictadura a la democracia. Esto es mantener el modelo económico enfocado a niveles macroeconómicos con altas tasas de crecimiento, pero ahora si con una mayor

inversión social para reducir la pobreza.

Debido a los recursos limitados de la época (causa de las reformas específicas para la equidad) se priorizó la focalización del gasto social con dos focos principales. Primero, fortalecer las políticas sectoriales para asegurar nivel básico a la ciudadanía en distintos aspectos. Segundo, desarrollar programas hacia sectores pobres y vulnerables.

2.1.4.3. La política hacia el Tercer Sector durante la transición

Para recuperar la democracia, el gobierno de la Concentración busca el perfil del Tercer Sector. De hecho, en el gobierno de Patricio Aylwin se reconoció la labor de las ONGs de desarrollo en el apoyo al fortalecimiento de la sociedad civil y como dinamizador de la participación de los sectores más populares del país.

La transición, tanto para el gobierno, como las ONGs de desarrollo fue un periodo de búsqueda de mecanismos que hicieran posible su relación. En junio de 1990 se crea la Oficina de Enlace ONG - Gobierno para ser una instancia de información y contacto, permitiendo el acceso de las ONGs a las políticas públicas del sector público.

Para el primer año de transición se buscó en lograr acceso y participación efectiva de las ONGs de desarrollo en las políticas públicas. Se realizaron propuestas de leyes y planes estratégicos las cuales nunca se concretaron a lo largo de la década de los 90. Por lo que las ONGs ejecutan programas estatales, pero no participan en el diseño de políticas.

Según el [MIDEPLAN \(1995\)](#) a partir del año 90, el Estado se convierte en una creciente fuente de financiamiento para las ONGs de desarrollo (Tabla 2.1).

Año	Monto en \$
1990	2.161.339.443
1991	5.696.335.961
1992	10.130.396.598

Tabla 2.1: Monto en pesos de financiamiento del Estado a ONGs de desarrollo. Fuente: elaboración propia

Según [Gruninger \(2003\)](#) hoy en día, dentro del Tercer Sector, no hay trato especial para las ONGs de desarrollo por parte del gobierno. Se consideran un componente importante, aunque parcial.

Con la elección de Ricardo Lagos en el año 1999 se produjo una nueva fuerza y optimismo en el mundo de las ONGs de desarrollo, ya que constituyó un reconocimiento

de la existencia de este tipo de organizaciones y sus problemas. Se cambia la División de Organizaciones Sociales desde MIDEPLAN a Secretaría General de la Presidencia y se convoca un Consejo Ciudadano, donde se elabora una propuesta con respecto al Tercer Sector.

2.2. El sector sin fines de lucro en Chile

Se analiza la importancia del sector a nivel país y de forma más macro para entender el contexto en que se encuentran actualmente en temas como:

- Actor en la economía.
- Importancia en Latinoamérica.
- País de voluntarios.
- Diferencia de las organizaciones sin fines de lucro dentro de Chile.

2.2.1. Actor en la economía

En Chile la sociedad civil es de indudable importancia social y política. Pero en términos de la economía la presencia es débil, aportando en otras áreas como empleabilidad, ingresos y gastos nacionales.

La universidad de Johns Hopkins realizó un estudio el año 2004 sobre la real participación de este sector en la economía. Cabe destacar que dentro de este estudio se consideraron instituciones como colegios municipales subvencionados, por lo que no presentan en un 100 % la realidad de las organizaciones sociales, pero sí refleja la magnitud de un sector que permite explicar el éxito de tales organizaciones. Se recopilaron los siguientes datos:

US 1.408,9 millones en gastos	303.883 empleo total jornadas completas equivalentes
1,50% del PIB	160.259 empleos remunerados jornada completa equivalente
	143.624 voluntarios jornada completa equivalente
	4,89% de la población económicamente activa

Figura 2.1: Las organizaciones sin fines de lucro en Chile, 2004. Fuente: [Ararrázaval et al. \(2006\)](#)

En la Figura 2.1, se observan dos puntos fundamentales que significan a Chile poseer el mayor sector sin fines de lucro en Latinoamérica.

- Gran empleador: Más de 303 mil personas son empleadas de manera remunerada y voluntaria por el sector no lucrativo en Jornada Completa Equivalente (JCE), lo que representa el 4,89 % de la población económicamente activa (Figura 2.32).

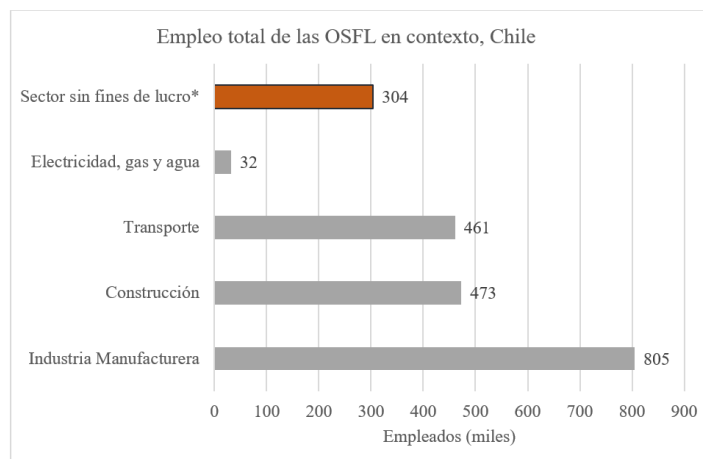


Figura 2.2: Empleo total de las OSFL en contexto, Chile. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 2.2, el sector representa una importante porción del empleo en Chile. Es importante considerar que dentro de este gráfico se incluye los trabajadores remunerados.

- 143.624 voluntariados de jornada completa equivalente, donde aportan a este valor significativamente organizaciones sociales como las ONGs.

2.2.2. Latinoamérica

Como se analizó anteriormente, el sector no es solo significativamente grande si se le compara con otras industrias del país, sino que también en comparación con países de Sudamérica y a nivel global.

Si se analiza el porcentaje de la población económicamente activa, el trabajo remunerado y del voluntariado en la sociedad civil de Chile, en comparación con otros países de América como Brasil, Colombia y México. Se puede observar la significativa diferencia entre estos, incluso casi doblando a Brasil y Colombia. Por otro lado, se tiene que la fuerza de trabajo es muy variante entre los países expuestos en el gráfico. El sector chileno posee un 4,9 %, un valor muy alejado de otros países vecinos y de los países en desarrollo con un 2,1 %. (Figura 2.3)

Cabe nuevamente destacar que estas estadísticas incluyen instituciones como colegios particulares subvencionados (acumulan 41 % de la matrícula total del sistema escolar chileno en el año 2014) por lo que solo parte de este porcentaje es responsabilidad de las

organizaciones sin fines de lucro en estudio. De todas formas, en la Figura 2.3 se aprecia que casi la mitad del porcentaje de la población económica activa empleada por este tipo de organizaciones es voluntaria. Este porcentaje es responsabilidad de las organizaciones sin fines de lucro tales como ONGs o empresas sociales.

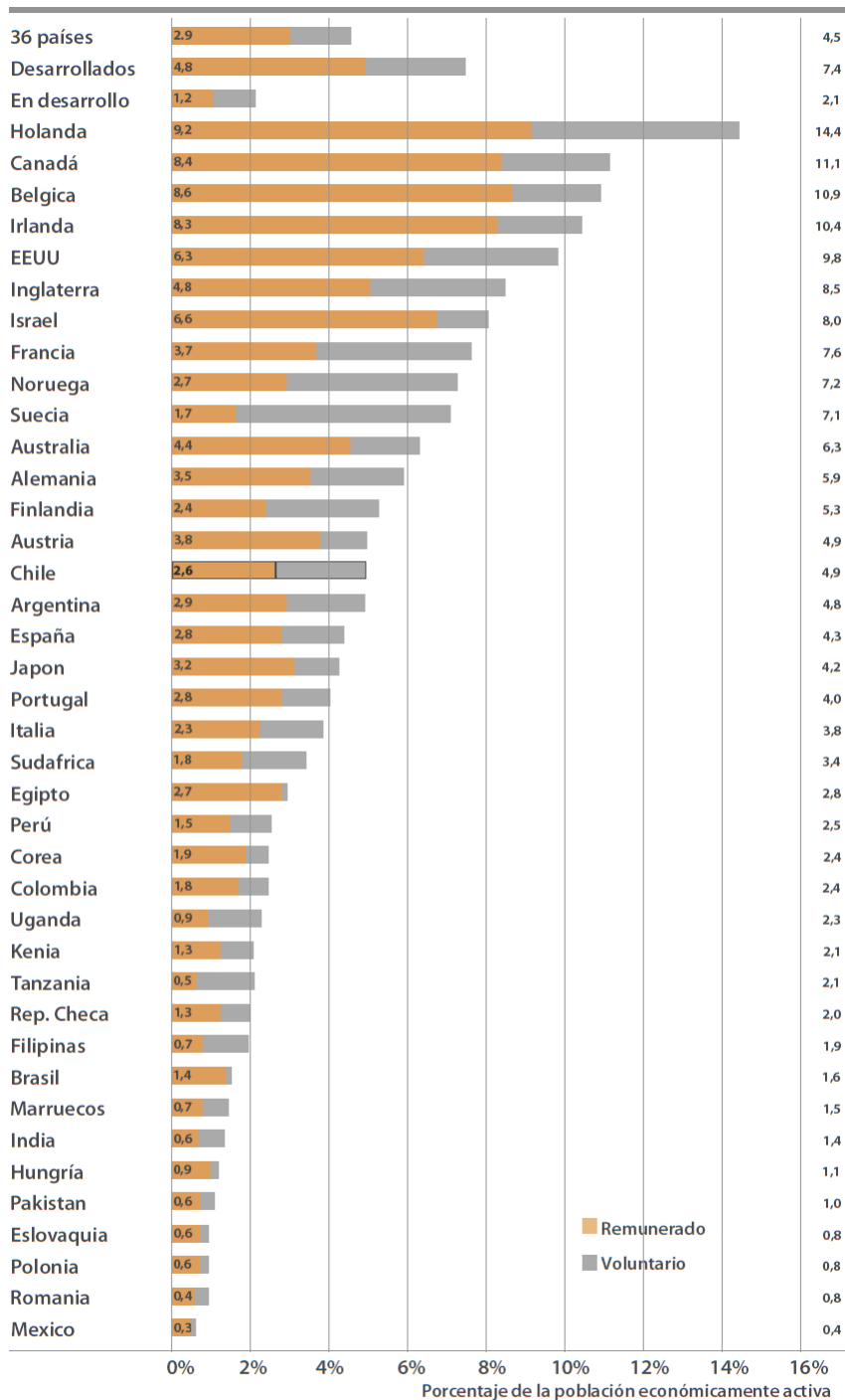


Figura 2.3: Empleo total del sector según OSFL como porcentaje de la población económicamente activa, por países. Fuente: Ararrázaval et al. (2006)

2.2.3. País de Voluntarios

Un agente fundamental dentro de las organizaciones sociales es el voluntariado dentro de estas. En Chile, en promedio el 7 % de la población adulta aportó durante el año 2004 parte de su tiempo en trabajo voluntario. Además, cada trabajador voluntario mencionado anteriormente destinó en promedio un cuarto de jornada en el sector sin fines de lucro. Esto, según [Ararrázaval et al. \(2006\)](#) se traduce en 143 mil trabajos de tiempo completo adicionales, equivalentes a 2,3 % de la población económicamente activa, significando un aporte al desarrollo y permanencia de la sociedad civil chilena. Todo esto para el año 2004.

Otro punto fundamental es el porcentaje del voluntariado sobre el empleo donde en Chile es mayor que en la mayoría de los países. Lo que se refleja en que el empleo total de la sociedad civil está compuesto en un 47 % por trabajadores voluntarios, siendo el país con mayor participación de este tipo en Latinoamérica, incluso superando otros países desarrollados ([Ararrázaval et al., 2006](#))(Figura 2.4).

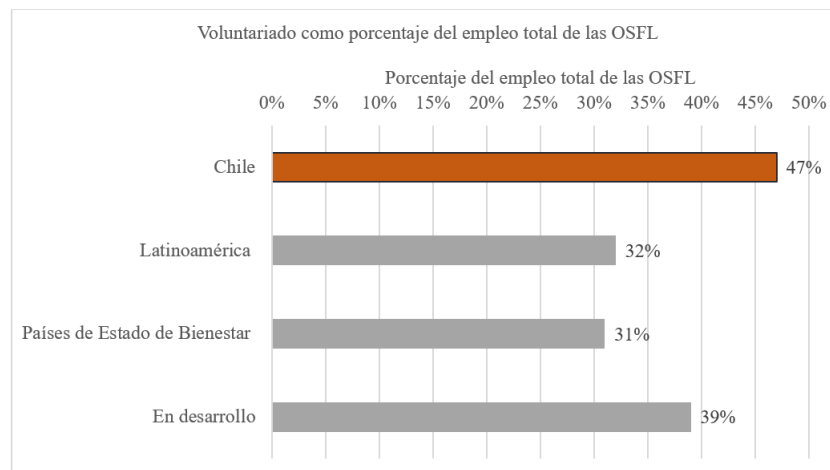


Figura 2.4: Voluntariado como porcentaje del empleo total de las OSFL. Fuente: Elaboración propia

Con esta data se concluye que seguirá siendo una tendencia creciente proyectándolo al año 2017. Además, es importante la percepción de la población respecto al voluntariado, donde se tiene una opinión positiva respecto a realizar trabajo voluntario, visto este como un deber de la ciudadanía, debido a una necesidad de retribuir lo que se tiene ya sea mayor educación o mejor situación económica ([Ararrázaval et al., 2006](#)).

2.2.4. Participación voluntaria de organizaciones de servicios

Las organizaciones de la sociedad civil no representan solo lugares de trabajo. Lo que las hace importantes es la gran cantidad de actividades que ellas desempeñan (servicios)

(Salamon et al., 1999). Esto incluye desde servicios humanos hasta educación lo que finalmente lleva a que estas instituciones sin fines de lucro sean creadas con la contribución de lo que expertos llaman “capital social”. Este capital social es un vínculo de confianza y reciprocidad que resulta fundamental para que una democracia y una economía de mercado funcionen de manera efectiva. Existe una simplificación de las funciones que realizan las organizaciones sin fines de lucro:

- Rol de servicios: es la prestación directa de servicios, como educación, salud, desarrollo social, etc.
- Rol expresivo: considera actividades que proveen espacios de expresión cultural, espiritual, profesional, política, etc.

Como se aprecia en la Figura 2.5, el rol de los servicios domina el empleo del sector con un 59 % del empleo total (empleo remunerado más voluntariado) en cuatro campos específicos como educación, servicios sociales, desarrollo comunitario y salud. Por lo que en Chile el sector de servicios se encuentra fuertemente dominado por educación y servicios sociales (31 % y 17 %), lo que se expresa en atención de menores, jóvenes, ancianos y ayuda humanitaria en general.

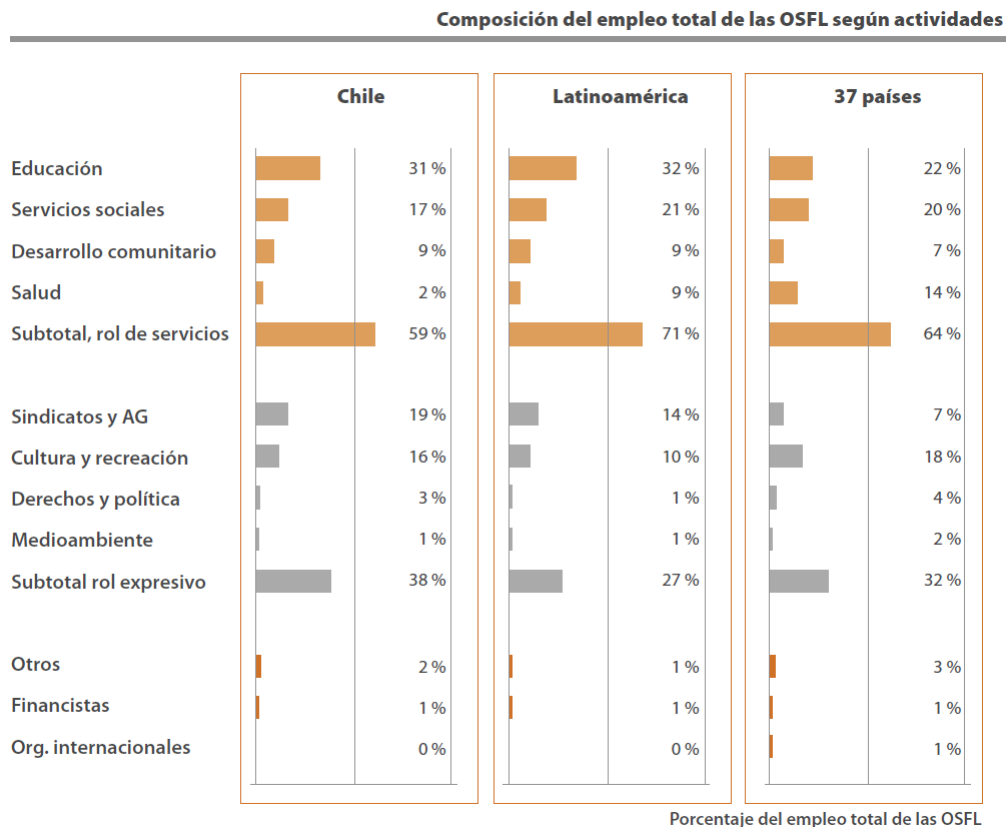


Figura 2.5: Composición del empleo total de las OSFL según actividades. Fuente: [Ararrázaval et al. \(2006\)](#)

Otro punto importante es que dentro del sector expresivo el empleo voluntario es el dominador. Casi el 70 % del empleo total de este rol expresivo es voluntario. Esto explicado por el mayor nivel de formalidad dentro de las actividades del rol de servicios. Esto es favorable para la contratación de personal (Figura 2.6).

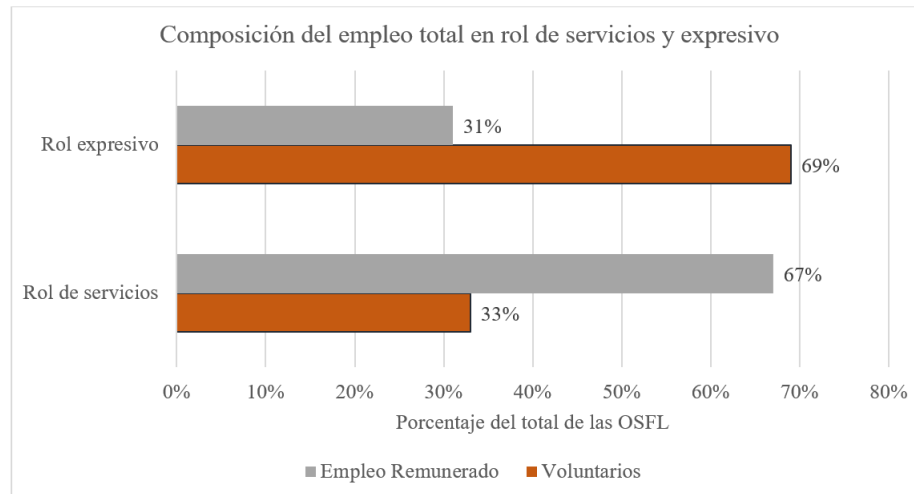


Figura 2.6: Composición del empleo total en rol de servicios y expresivo. Fuente: elaboración propia

2.2.5. Diversidad en categorías

Dentro de la sociedad civil chilena existe una gran diversidad entre las categorías de la clasificación por tipo de actividad (ICNPO). A partir de la Figura 2.7 es posible identificar características específicas comunes:

- Organizaciones con alta presencia relativa de voluntariado y alta presencia institucional: cerca de dos tercios del trabajo voluntario de las OSFL de Chile se concentra en tres tipos de actividades cultura y recreación, asociaciones laborales y desarrollo social.
- Organizaciones con baja presencia institucional y de recursos: La Figura 2.7 muestra que las organizaciones cuya principal actividad corresponde a la salud, medioambiente y defensa de derechos tienen poca significancia dentro de las organizaciones sin fines de lucro del país, ya sea analizando el ingreso administrado o la cantidad de voluntariado que trabaja en estas áreas. Son áreas que aún no se han consolidado en el sector dentro de Chile.

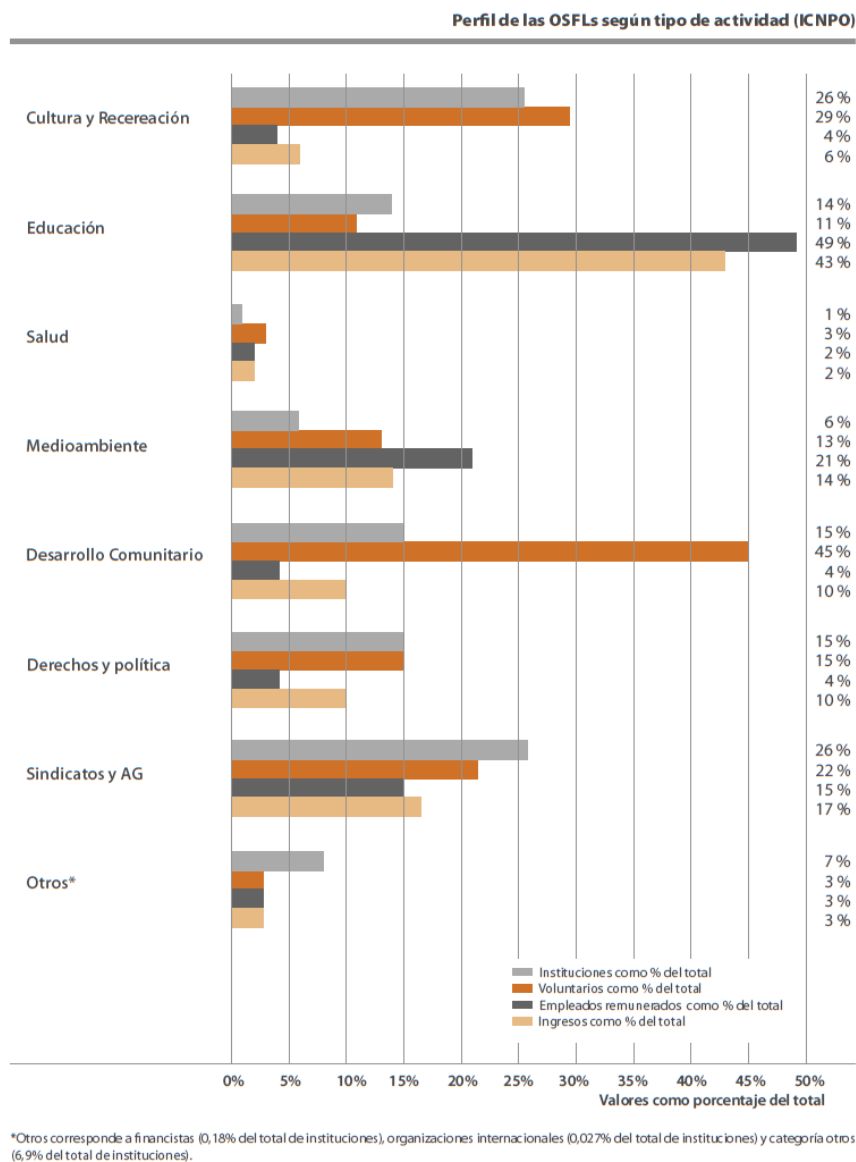


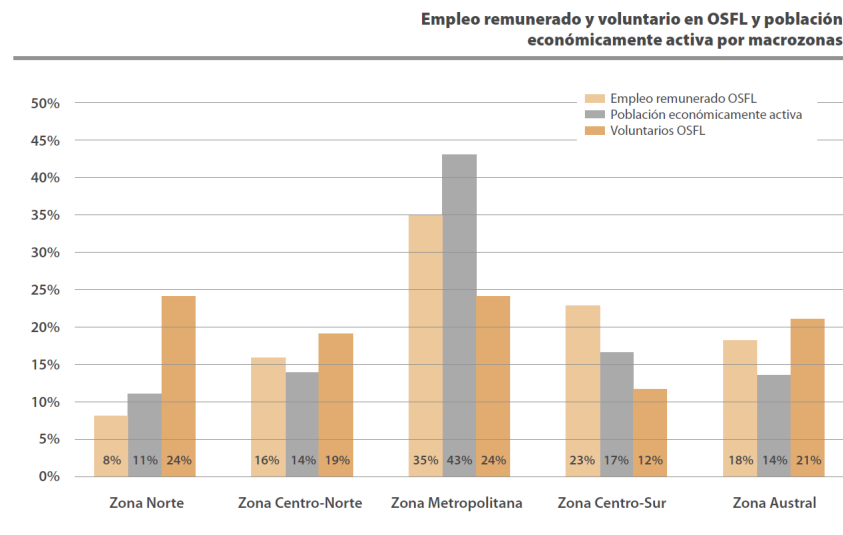
Figura 2.7: Perfil de las OSFLs según tipo de actividad (ICNPO). Fuente: [Ararrázaval et al. \(2006\)](#)

2.2.6. Diferencias de las organizaciones sin fines de lucro dentro de Chile

El sector no lucrativo presenta algunas diferencias dentro del mismo país. Se analiza la presencia de instituciones sin fines de lucro a nivel nacional por medio de resultados que dividen al país en 5 micro zonas a partir de la manera descrita en la Figura 2.8.

Chile: Agrupación de las macrozonas

Macrozona	Regiones
Zona Norte	01 Región de Tarapacá 02 Región de Antofagasta 03 Región de Atacama 04 Región de Coquimbo
Zona Centro-Norte	05 Región de Valparaíso 06 Región del Libertador Bernardo O'Higgins
Zona Metropolitana	13 Región de Región Metropolitana de Santiago
Zona Centro-Sur	07 Región del Maule 08 Región del Biobío
Zona Austral	09 Región de la Araucanía 10 Región de los Lagos 11 Región del General Carlos Ibáñez del Campo 12 Región de Magallanes y de la Antártica Chilena

Figura 2.8: División de Micro zonas. Fuente: [Ararrázaval et al. \(2006\)](#)**Figura 2.9:** División de Micro zonas. Fuente: [Ararrázaval et al. \(2006\)](#)

De la Figura 2.9 se desprende que existe una menor concentración de empleo en las Regiones debido a la gran centralización presentada en Chile. Pero, en el ámbito sin fines de lucro el panorama no es exactamente igual. Si se observan las cifras del voluntariado, existe una concentración relativa mayor de los voluntarios en las regiones que en la capital a excepción de la Zona Centro Sur. Una explicación de este fenómeno es debido a la centralización a nivel público de las decisiones y recursos que existen en Chile, las personas han canalizado sus inquietudes y necesidades por medio de organizaciones civiles de características locales que permiten soluciones, servicios y beneficios de manera más ágil y adecuada a sus necesidades regionales ([Ararrázaval et al., 2006](#)).

Además, se observa que el 19 % de los voluntarios de organizaciones sin fines de lucro se encontraban en la Zona Centro-Norte. Esta la posiciona como la segunda Región con menor participación de este tipo.

2.3. Donaciones y voluntariado en Chile

El año 2015, Fundación Trascender junto a Adimark realizaron un estudio sobre el voluntariado y donaciones en Chile donde se consideró como grupo objetivo hombres y mujeres, mayores de 14 años, pertenecientes a los segmentos C1, C2, C3 y D, residentes de las 30 principales comunas de Chile. Con un total de 1931 casos totales.

2.3.1. Donaciones

Según el estudio en un 92 % de los chilenos realizan algún tipo de donación en dinero. Siendo lo más común donar el vuelto en las farmacias o supermercados o colaborando con campañas o colectas masivas. Esto respecto al porcentaje de los encuestados que realiza la actividad casi siempre o Siempre (Figura 2.10).



Figura 2.10: Tipo de donación por encuestado que realiza la actividad. Fuente: Elaboración propia.

El mayor tipo de donación es dar el vuelto en el supermercado o farmacia con un 65 %, seguido de dar dinero en colectas o campañas masivas (58 %). En los últimos lugares con un 15 % se encuentra realizar donaciones mensuales o ser socio de alguna ONG. Mientras que en el último lugar la donación menos frecuente es contribuir con dinero a instituciones laicas.

Es importante mencionar que el 8 % de los chilenos no realizan ningún tipo de donación en dinero. Y aún más importante son las principales razones por las que los

chilenos no realizan estas mismas, según el estudio la principal razón de esto, siendo mencionado en un 36 % de los encuestados, es la falta de confianza que existe en las instituciones que piden dinero, seguido de la falta de dinero con un 28 %, el no agrado en realizar la actividad 23 % y el sentimiento de que el Estado debería hacerse cargo los problemas sociales con un 16 % (Figura 2.11).

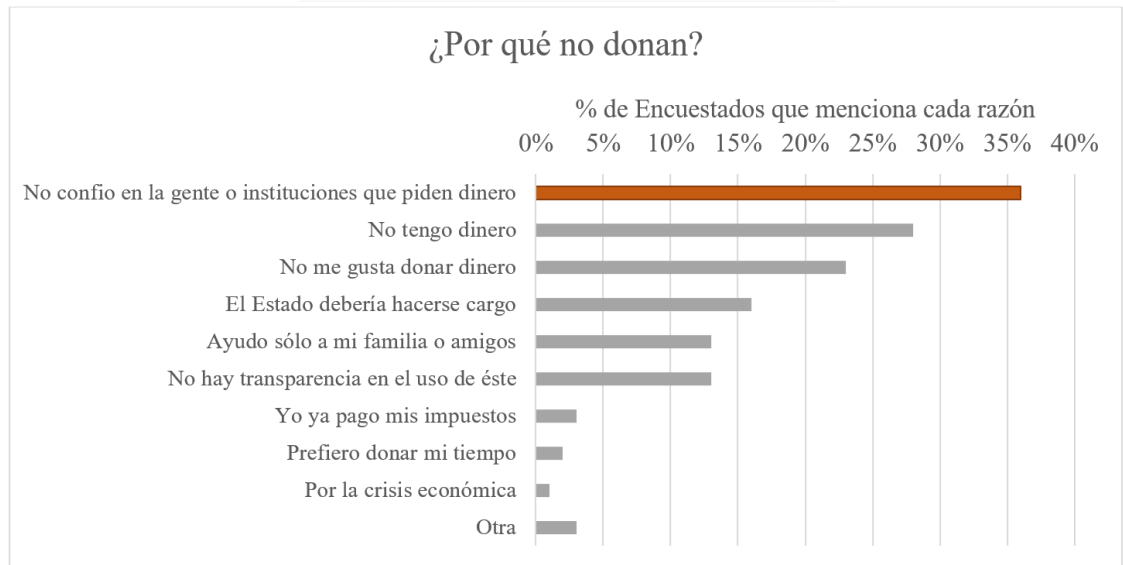


Figura 2.11: Razones por las cuales no se dona. Fuente: Elaboración propia

Sumándose al considerable porcentaje de personas que no donan en Chile, se tiene una baja en el porcentaje de encuestados que realiza algún tipo de donación en dinero a través de los años. Si bien hubo una importante alza entre 2008 y 2009, luego de eso se observa una leve tendencia a la baja en los últimos años (Figura 2.12)

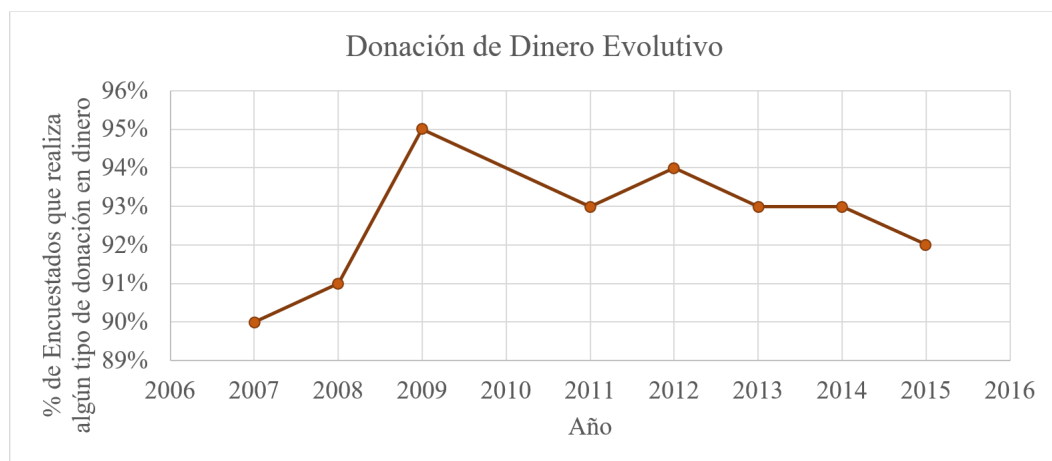


Figura 2.12: Donación a través de los años. Fuente: Elaboración propia

Las características de las personas que realizan las donaciones son un punto funda-

mental, donde se analiza por género, edad con grupos de 15-24, 25-34, 35-54, 55-64 y 65 y más, grupo social económico (ABC1, C2, C3 y D) y dependiendo si el encuestado realiza voluntariado o no.

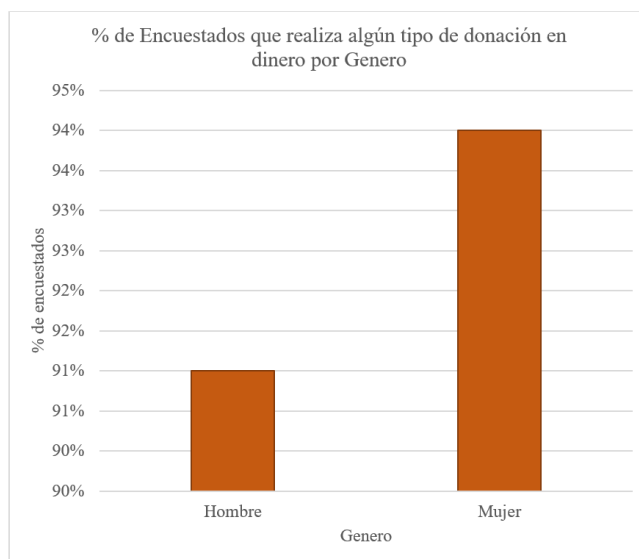


Figura 2.13: Porcentaje de personas que realiza algún tipo de donación en dinero por género.
Fuente: Elaboración propia

Un 94 % de las mujeres encuestadas realiza algún tipo de donación en dinero ya sea de cualquier forma anteriormente mencionada. Por otro lado, el 91 % de los hombres encuestados realiza esta actividad (Figura 2.13).

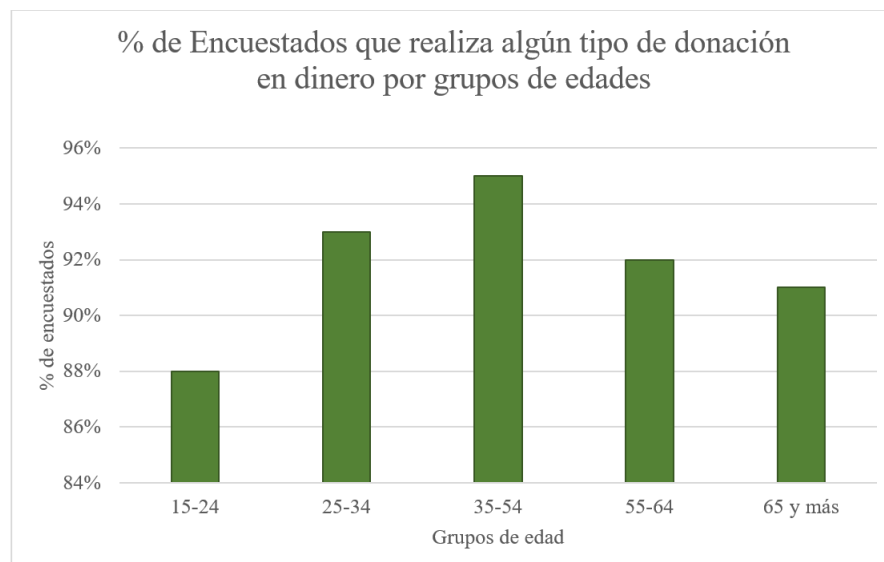


Figura 2.14: Porcentaje de personas que realiza algún tipo de donación en dinero por grupos de edades. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 2.14, el grupo de edad que mayores donaciones realiza es entre los 35 y 54 años, estos seguidos de personas entre los 25 y 34 años. Por otro lado, los adolescente y adultos jóvenes (15 años - 24 años) son aquellos que menos donaciones monetarias realizan.

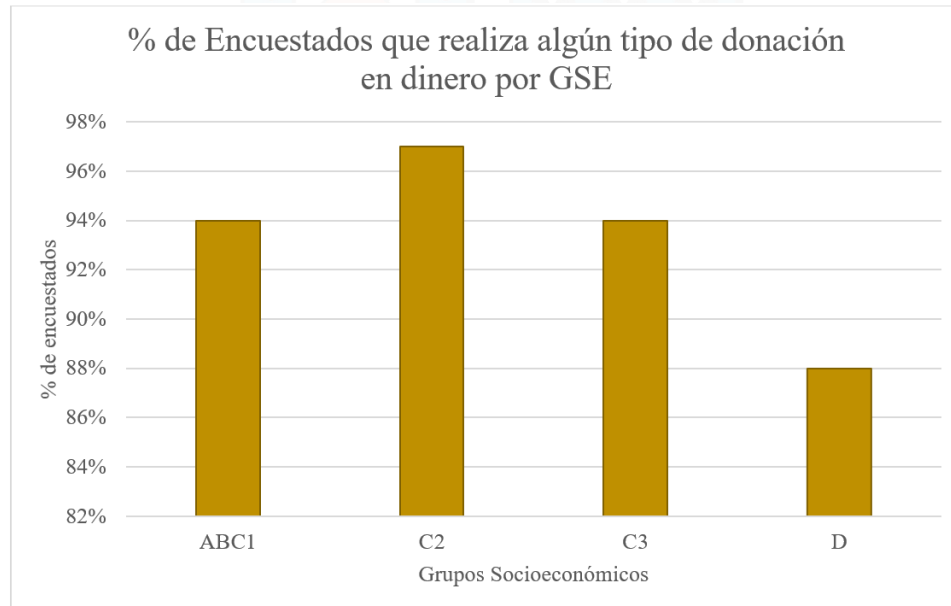


Figura 2.15: Porcentaje de personas que realiza algún tipo de donación en dinero por GSE. Fuente: Elaboración propia

Respecto a la Figura 2.15 se observa que dentro del grupo C2 el 97 % de las personas dona en dinero, seguidos de los grupos ABC1 y C3 con un 94 % y por último el D correspondiente a la población pobre del país. Esto es importante considerando que el grupo C2 tiene un ingreso mensual del hogar en promedio de \$810.000, mientras el grupo C3 solo en promedio \$503.000, donando en porcentaje más o lo mismo que el grupo ABC1 respectivamente. Cabe destacar que el promedio del ingreso mensual de un hogar del grupo C1a es de \$2.070.000.

La Figura 2.16 representa que de las personas que realizan voluntariado un 97 % de estas dona de manera monetaria. Por otro lado, si la persona no realiza algún tipo de voluntariado el 92 % de estos dona de todas formas. No existe mayor diferencia entre estos dos tipos de personas en este ámbito.

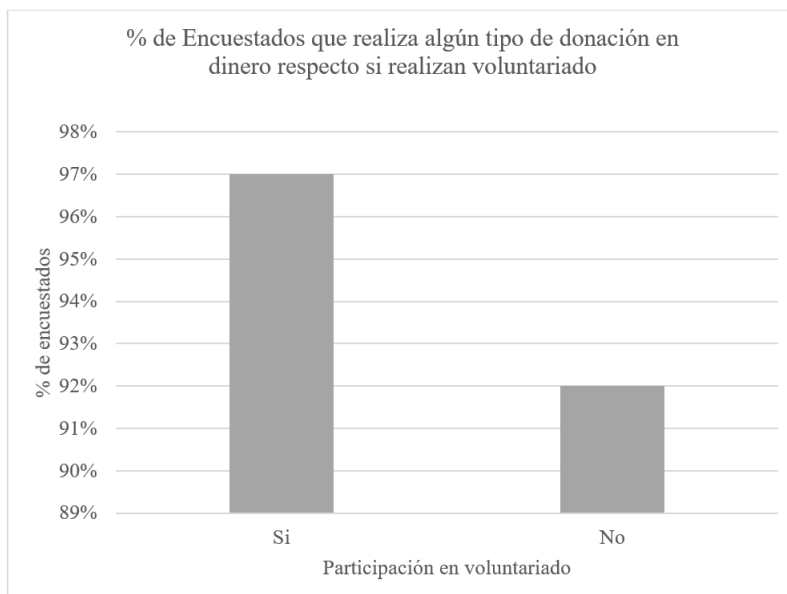


Figura 2.16: Porcentaje de personas que realiza algún tipo de donación en dinero respecto a si realizan voluntariado. Fuente: Elaboración propia

Como último criterio de comparación se observa las distintas realidades de colaboración en donación a través de las regiones del país (Se muestra la Región Metropolitana con el número XIII).

XV	I	II	III	IV	V	VI
100 %	99 %	81 %	87 %	90 %	92 %	86 %
VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
90 %	93 %	89 %	93 %	91 %	100 %	93 %

Tabla 2.2: Porcentaje de personas que realizan donaciones monetarias. Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2.2 se puede observar como la XV y la XII poseen un 100 % de la muestra con respuesta afirmativa acerca de este tipo de donaciones. Además, se aprecia un porcentaje similar entre la V Región y la Región Metropolitana, presentando valores justo en la media y sobre esta respectivamente. El valor más bajo se encuentra en la II Región (Antofagasta) con un 82 % muy lejano a lo presentado en el resto del país y muy por bajo de la media (92 %).

2.3.1.1. Montos donados

Además de la frecuencia de las donaciones, se debe tomar en consideración el monto promedio de estas. **\$ 4.160 es el monto promedio mensual que donan los chilenos.** Donde un 41 % dona menos de \$1000 al mes y sólo un 5 % dona más de \$10.000. La distribución de estos montos difiere dependiendo de la categoría en que se analizan.

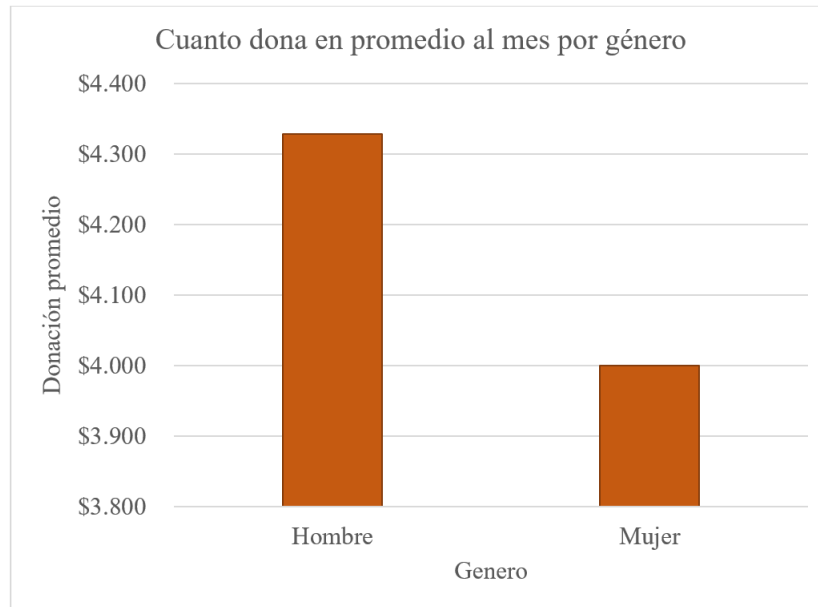


Figura 2.17: Donación promedio al mes por género. Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 2.17 existe una diferencia de \$300 pesos entre la donación promedio de un hombre y una mujer. Diferencia no significativa, consideran que ambas partes tienen donaciones promedio sobre los \$4.000 por mes.

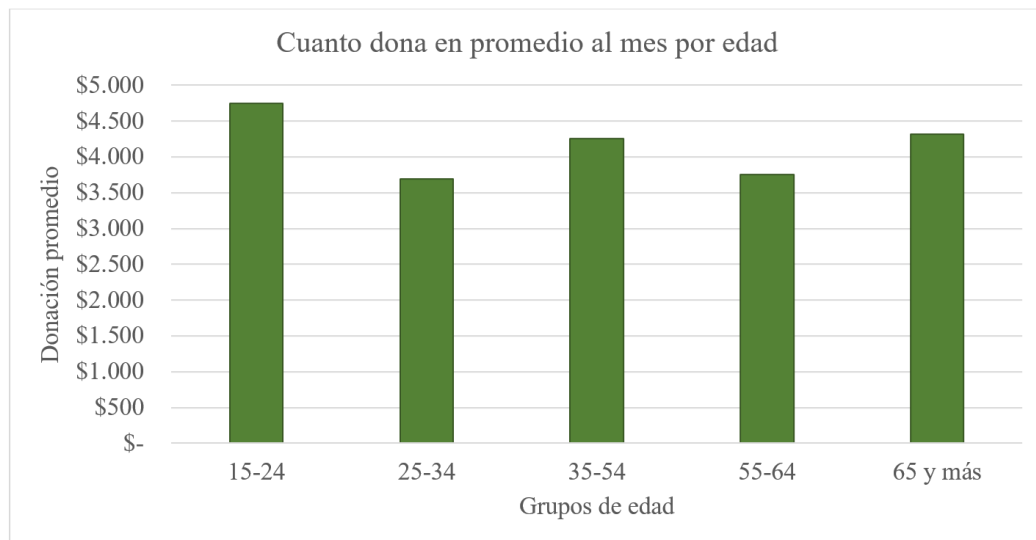


Figura 2.18: Donación promedio al mes por edad. Fuente: Elaboración propia

Si se analiza la Figura 2.18 se observa un monto promedio mensual de donaciones mayor en el grupo de edad entre 15 y 24 años con \$4.750, seguido de personas con más de 65 años con un promedio de \$4.314. Esto sorprende considerando que el grupo de adolescentes y adultos jóvenes era aquel que con menor frecuencia realizaba cualquier tipo

de donación monetaria. Por otro lado, el grupo que con mayor frecuencia realiza este tipo de donaciones (35-54 años) dona en promedio \$4257.

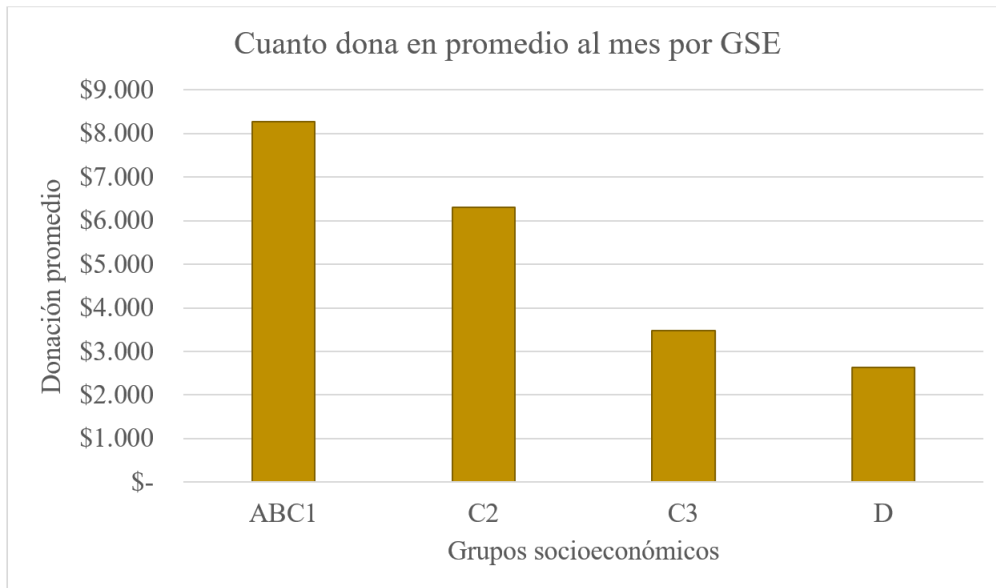


Figura 2.19: Donación promedio al mes por GSE. Fuente: Elaboración propia

La Figura 2.19 indica que existe una clara diferencia entre el monto promedio donado mensual respecto al grupo social económico. Si bien el grupo ABC1 donaba con una frecuencia del 94 % no siendo el GSE con mayor frecuencia de donaciones, en esta categoría se genera una brecha considerable entre este grupo y el resto. El grupo ABC1 dona en promedio \$8.266 mensuales, mientras grupos como C3 y D donan \$3.479 y \$2.628 respectivamente.

Es importante destacar el monto donado por el grupo C2, \$6.302 promedio mensual debido a que además es el grupo que con mayor frecuencia realiza donaciones monetarias y significa un público importante para organizaciones sociales.

Por último, la Figura 2.20 muestra una importante brecha entre las personas que si realizan voluntaria y las que no respecto al monto promedio que donan mensualmente. En promedio las personas que si realizan voluntariado donan \$8.168 y las que no \$3.512. Esto puede ser causa de la empatía que genera la participación en voluntariados y el tener conciencia de los problemas sociales en Chile.

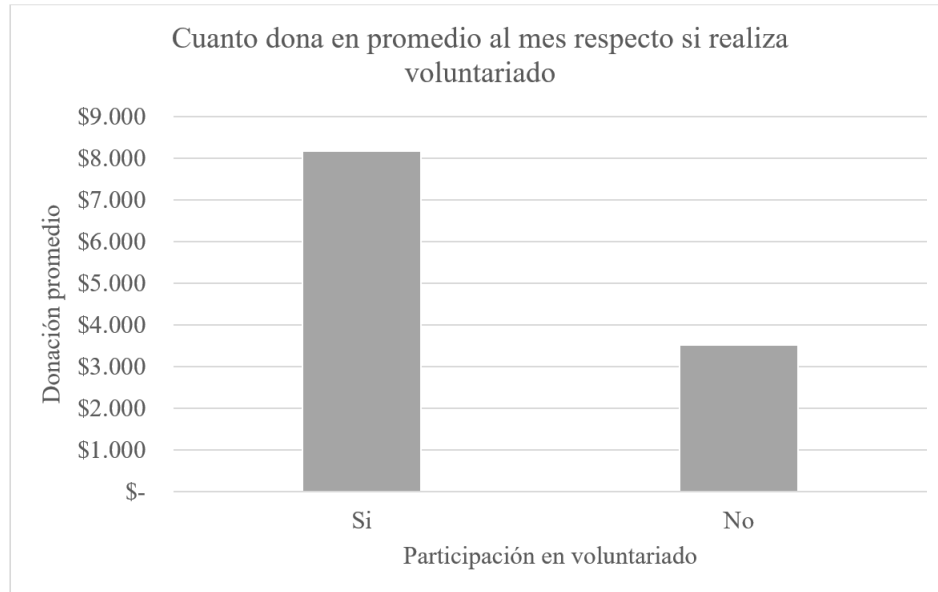


Figura 2.20: Donación promedio al mes respecto si el encuestado realiza voluntariado o no.
Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Voluntariado

Como se explico anteriormente a nivel macro, otro factor importante en el ámbito social es el voluntariado que realizan los chilenos, independiente si aportan con donaciones. Como voluntariado se consideraron 3 afirmaciones que las personas aprecian como significado de voluntariado, estas son:

- Acción esporádica sin remuneración a cambio en beneficio de un tercero
- Acción sin remuneración a cambio donde se aporta desde los conocimientos
- Acción sin remuneración a cambio en mi propia comunidad

El año 2015 el 11 % de los encuestados dice haber realizado alguna actividad de voluntariado en los últimos 12 meses, lo que significa 5 puntos porcentuales más respecto a los dos años anteriores (Figura 2.21).

Esto indica una tendencia al alza en el último año y con un promedio de 9 % de participación desde el 2011 hasta el 2015. Importante contraste considerando que las donaciones monetarias presentan una tendencia a la baja desde el año 2009.



Figura 2.21: Voluntariado a través de los años. Fuente: Elaboración propia

Además, este análisis, al igual que las donaciones, se puede realizar diferenciándolo por segmentos de género, edad, GSE y la región que realizan voluntariado en el año 2015.

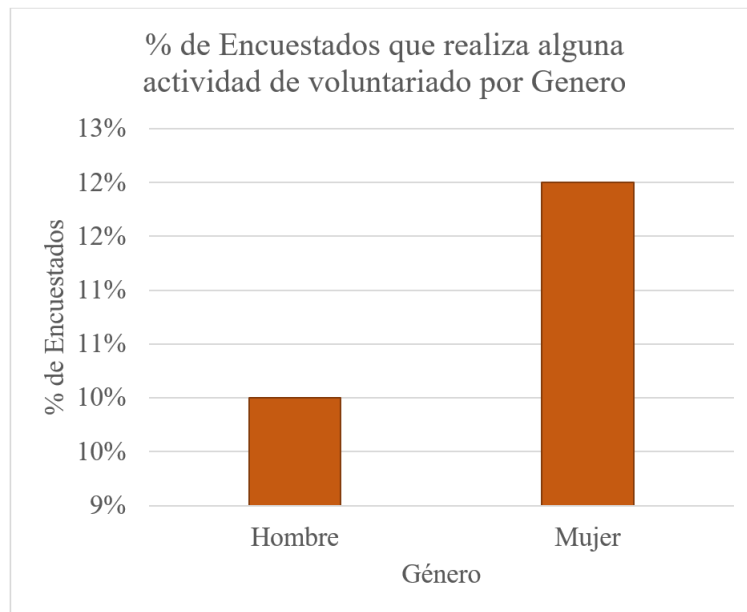


Figura 2.22: Porcentaje que ha realizado voluntariado año 2015 por género. Fuente: Elaboración propia

De la Figura 2.22 se aprecia un porcentaje mayor de mujeres que realizan voluntariado con un 12 % en comparación a un 10 % de los hombres que si lo hacen.

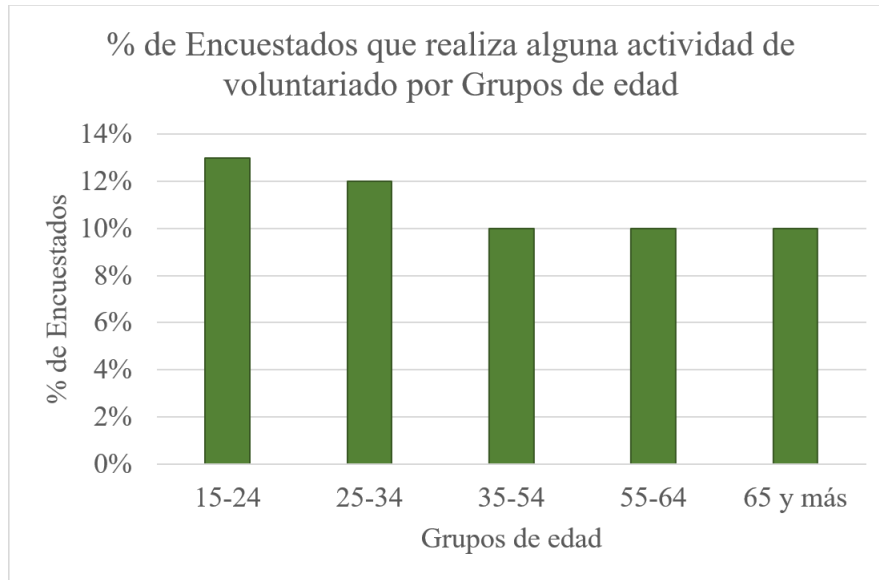


Figura 2.23: Porcentaje que ha realizado voluntariado año 2015 por grupos de edad. Fuente: Elaboración propia

La Figura 2.23 muestra de forma clara que en los grupos de edad más jóvenes se presenta mayor participación en actividades de voluntariado. El grupo con una mayor participación en este tipo de actividades es el de personas entre 15 y 24 años con un 13 %, seguido de un 12 % por las de entre 25 y 34 años. Los otros tres grupos restantes presentan el mismo porcentaje de participación (10 %).

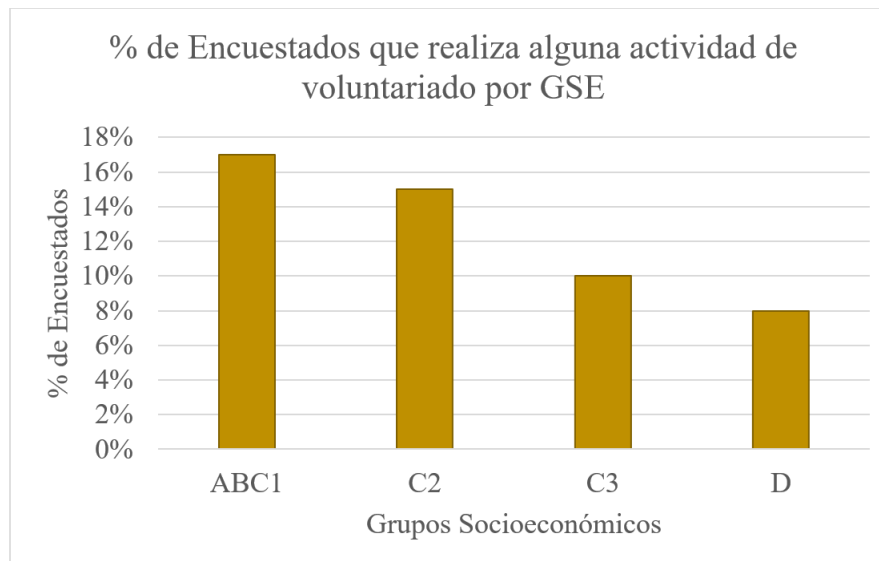


Figura 2.24: Porcentaje que ha realizado voluntariado año 2015 por GSE. Fuente: Elaboración propia

De la Figura 2.24 se ve la diferencia clara de participación en voluntariados respecto

al grupo socioeconómico. El GSE con mayor participación en este tipo de actividades es el ABC1 con un 17 % seguido por C2 con un 15 %. El grupo con menor participación es el grupo D con un 8 % de participación, existiendo una gran diferencia de 7 % puntos porcentuales con la participación del grupo ABC1.

Otro punto a considerar es la comparación de participación en voluntariado entre regiones. En lo que respecta a la Quinta Región esta presenta un 10 % de participación, muy lejano al 32 % que presenta la II Región y el 26 % de la XI Región. Pero, a su vez lejano a los bajos porcentajes presentados en la III y IV Regiones del país. (Tabla 2.3 y 2.4)

XV	I	II	III	IV	V	VI	VII
10 %	11 %	32 %	5 %	5 %	10 %	14 %	7 %

Tabla 2.3: Porcentaje de participación en voluntariado por región I. Fuente: Elaboración propia

VIII	IX	X	XI	XII	XIII
9 %	10 %	8 %	26 %	9 %	10 %

Tabla 2.4: Porcentaje de participación en voluntariado por región II. Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la frecuencia con que se realiza el voluntariado, un 23 % de los voluntarios realiza la actividad al menos una vez al mes y un 25 % al menos una vez por semana. Por otro lado, un 30 % de los encuestados solo realiza voluntariado entre 1 y 5 veces al año. Estos valores son reflejo del sistema de voluntariado que poseen la mayoría de las organizaciones de ese tipo en Chile. Si bien, el 25 % representa ser voluntario permanente de alguna organización el otro 30 % representa a aquellos que participan de voluntariado solo de forma esporádica y no debido a que permanezcan a alguna organización social realizando ayuda social frecuentemente (Figura 2.25).

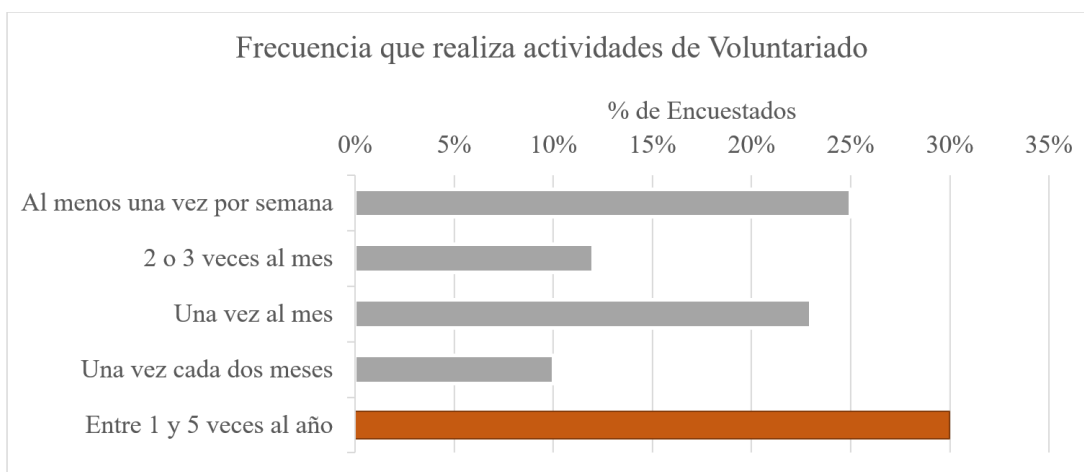


Figura 2.25: Frecuencia que realiza actividades de Voluntariado. Fuente: Elaboración propia

Conociendo toda la estadística anterior, es fundamental entender el comportamiento de la población en general y el por qué no realizan actividades como esta. En la Figura se muestran de manera gráfica las principales razones por las cuales los chilenos no realizan voluntariado (Figura 2.26).



Figura 2.26: Frecuencia que realiza actividades de Voluntariado. Fuente: Elaboración propia

Queda claro que la principal razón para no realizar actividades de voluntariado es la falta de tiempo con un 51 %, seguido a la razón de que no les interesa con un 22 %. Es importante destacar razones como que El Estado es quien debe preocuparse o que no saben en qué medio ni cómo hacerlo. Otra razón a destacar es quienes piensan que no sirve el voluntariado o que no les acomoda el estilo de voluntariados que conocen, esto indica una falta de información en la población sobre el real aporte de las organizaciones sociales y la gama de opciones para realizar voluntariados disponibles a lo largo del país.

2.3.3. Creencias

La impresión que tienen los chilenos respecto a temáticas relacionadas al ámbito social es fundamental a la hora de tomar decisiones de gestión en las organizaciones.

Una de las trabas importantes a la hora de realizar donaciones, hacer voluntariado o participar de causas sociales a través de otras instituciones, como empresas, es que la mayoría de la población cree que las empresas realizan voluntariado solo para limpiar su imagen. La única categoría con reales diferencias en este aspecto es la diferencia de Regiones. El resto de las categorías presentan valores similares en todos los grupos.

XV	I	II	III	IV	V	VI
50 %	69 %	46 %	37 %	73 %	68 %	78 %
VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
78 %	63 %	78 %	67 %	60 %	77 %	68 %

Tabla 2.5: Porcentaje de personas que está de acuerdo con que las empresas hacen voluntariado para limpiar su imagen por Región. Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2.5 se aprecia una leve diferencia de percepción en algunas regiones como en la II o III Región con un porcentaje muy bajo. En el resto del país la creencia es la misma, la mayoría opina que las empresas si utilizan el voluntariado como lavado de imagen a la sociedad. En particular para el caso de la V Región se observa un 68 % de aprobación con esta afirmación, valor idéntico al de la Región Metropolitana y que representa la actitud de la comunidad de las zonas.

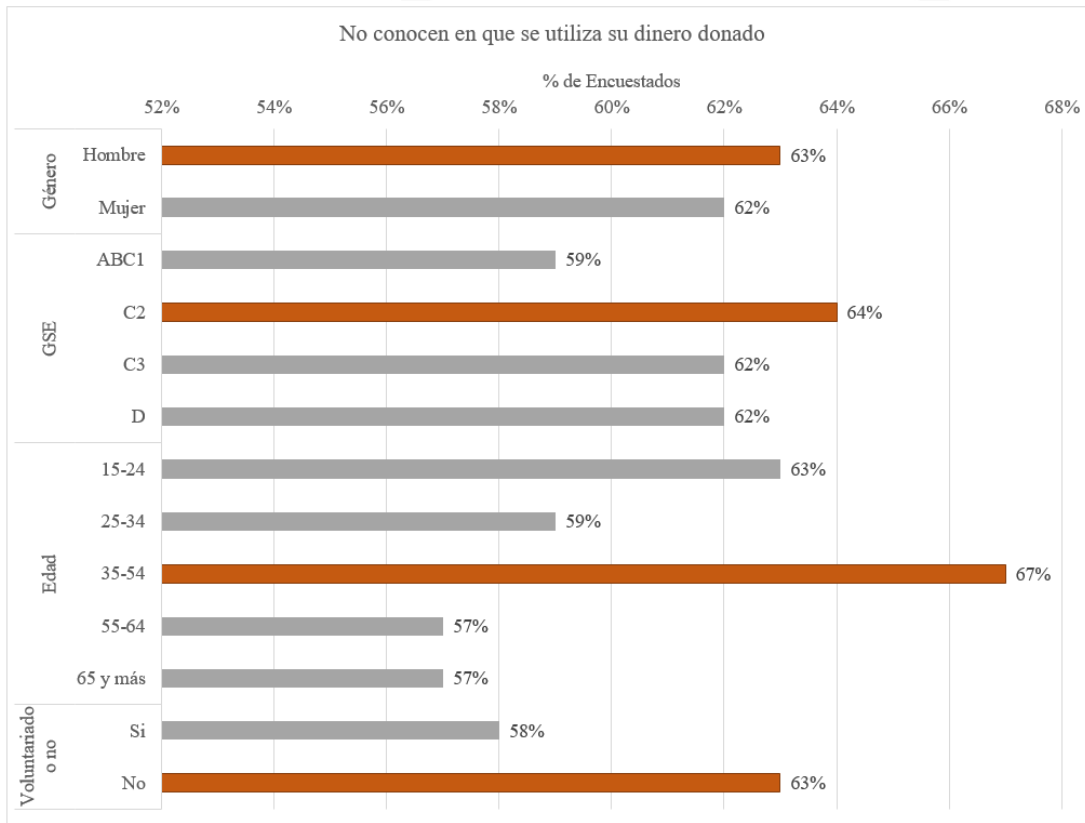


Figura 2.27: Porcentaje de personas que no conocen en que se utiliza el dinero donado. Fuente: Elaboración propia

Otro punto que algunas organizaciones sociales no tienen desarrollado es la información del destino de todo el dinero donado por las personas. Este desconocimiento genera desconfianza y evidentemente no aporta en el aumento de las donaciones. La Figura 2.27

grafica la opinión de los chilenos respecto a si tienen conocimiento en qué se usa el dinero de sus aportes.

La Figura 2.27 muestra los grupos donde se ve reflejado el poco conocimiento sobre este tema. Los grupos de personas que más desconocimiento muestran son aquellas entre 35 y 54 años y las personas que no realizan voluntariados. No existen mayores diferencias entre hombres y mujeres y en el caso de los GSE se evidencia un menor conocimiento en el grupo C2 que en el resto.

Independiente de los grupos de personas con mayor ignorancia respecto a los destinos del dinero se evidencia una desinformación general donde en todas las categorías más del 50 % no conoce en que se utiliza el dinero que donan.

Otro pensamiento colectivo es la creencia de que trabajar no es compatible con ser voluntario, por lo que se atribuye este tipo de actividades a generaciones más jóvenes dentro del colegio y la universidad.

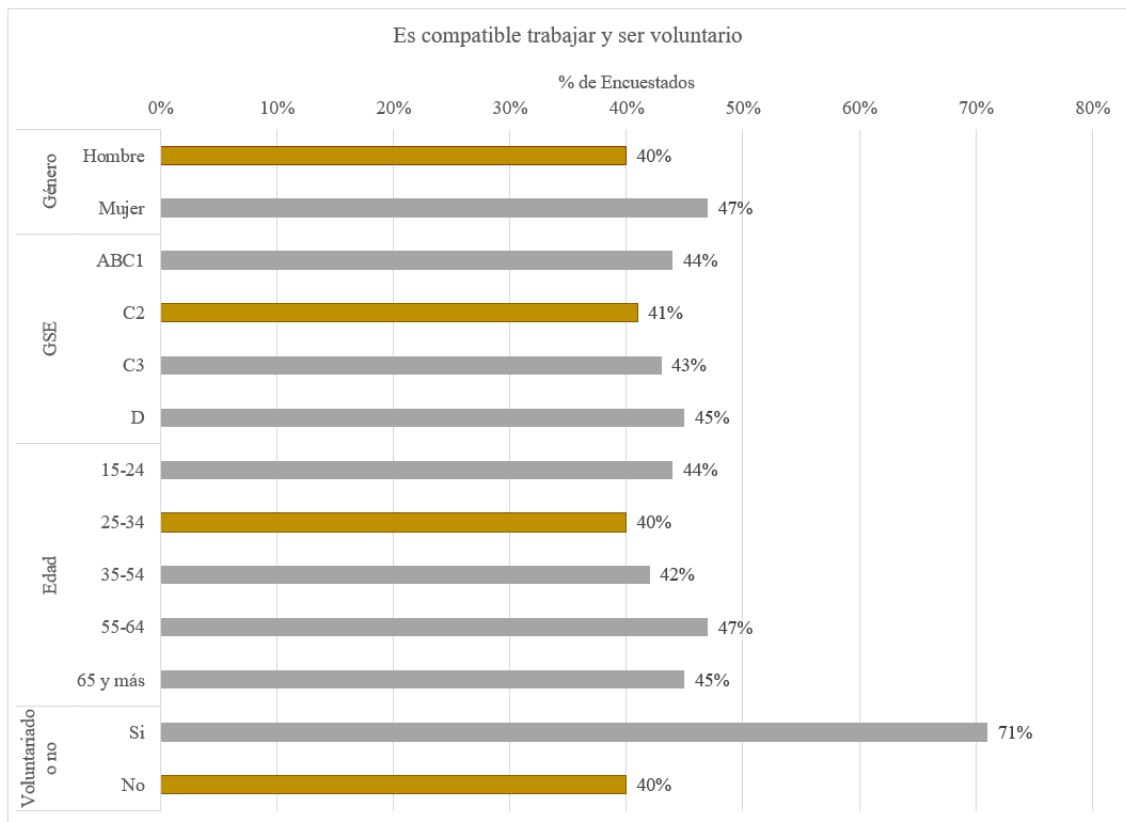


Figura 2.28: Porcentaje de personas que piensa que es compatible trabajar y ser voluntario. Fuente: Elaboración propia

La Figura 2.28 muestra como en la mayoría de las categorías existe la creencia de

que no hay posibilidad de trabajar y ser voluntario al mismo tiempo. Como grupos críticos se encuentran las personas que no realizan voluntariado y aquellas que tienen entre 25 y 34 años. Además, el único grupo que opina en que ambas actividades son compatibles son las personas que, si realizan este tipo de actividades. Esto se puede deber a que conocen los tiempos que el voluntariado demanda y toda la cantidad de formas de voluntariado que el resto de la población no conoce.

Esto también significa dificultad para reclutar voluntariado en edades mayores o cuando se reemplaza la opción de entrar al mundo laboral de una persona. Un conflicto adicional es la poca convicción que existe respecto al aporte que puede significar un voluntariado en una persona y la que esta puede hacer para la superación de la pobreza en el país. Existen opiniones divididas respecto a este tema, fundamentalmente debido a la inmadurez por edad o la poca experiencia en este ámbito, lo que significa una falta de conocimiento respecto a los beneficios que trae en sí el voluntariado.

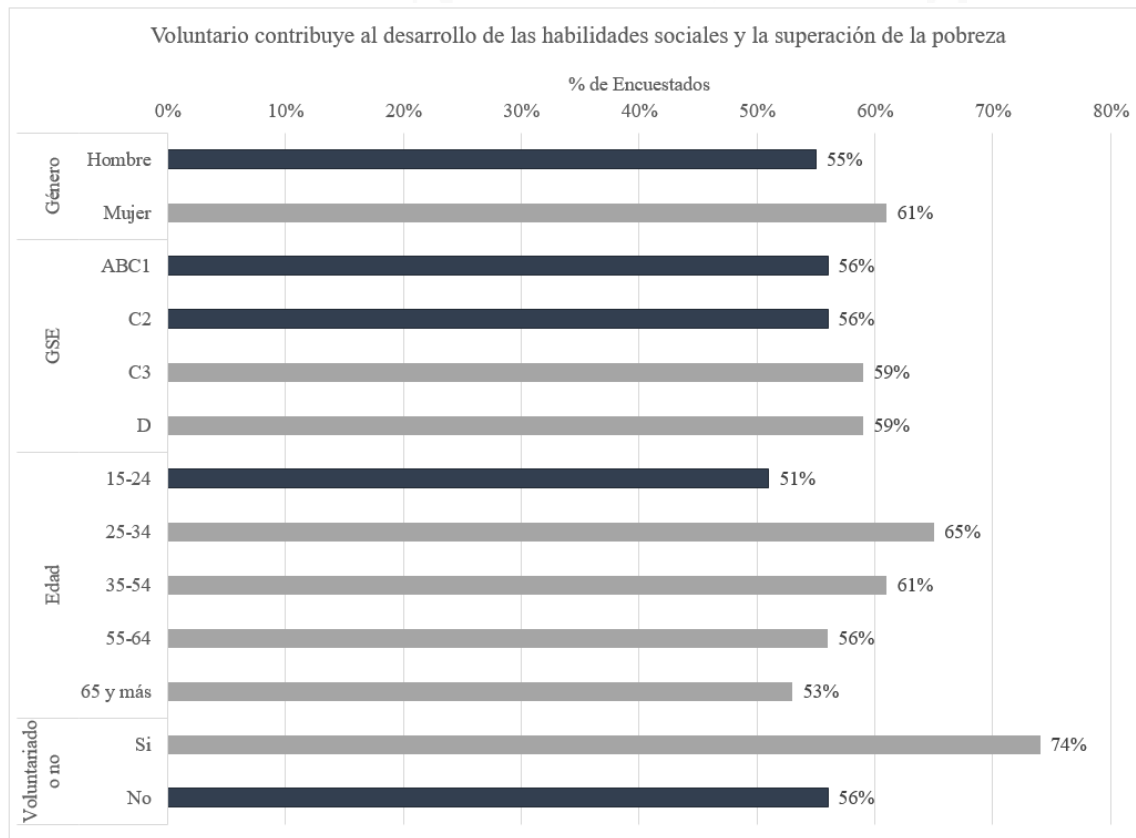


Figura 2.29: Porcentaje de personas que piensa que el voluntariado contribuye al desarrollo de las habilidades sociales y la superación de la pobreza. Fuente: Elaboración propia

En la Figura 2.29 se aprecia una opinión general sobre que el voluntariado realmente aporta en el desarrollo de las habilidades blandas y la superación de la pobreza del país. Sin embargo, hay grupos de personas que si bien presentan porcentajes sobre el 50 %, estos

no son lo suficientemente convincentes para un tema tan fundamental como el real fin que tienen algunas organizaciones sociales.

Ejemplo de estos casos es el grupo de personas entre 15 y 24 años, donde solo el 51 % comparte la idea de que el voluntariado aporta en uno de estos dos sentidos. Lo más crítico sobre ese porcentaje es que este grupo es el con mayor porcentaje de participación en actividades de voluntariado y es el público objetivo en ese ámbito.

Por último, otra dificultad a la hora de realizar voluntariado o actividades sociales es la percepción de que esta no será considerada en el futuro para contrataciones en empresas, es decir, invertir el tiempo en voluntariado significaría un desaprovechamiento de tiempo que puede ser invertido en la carrera de cada uno.

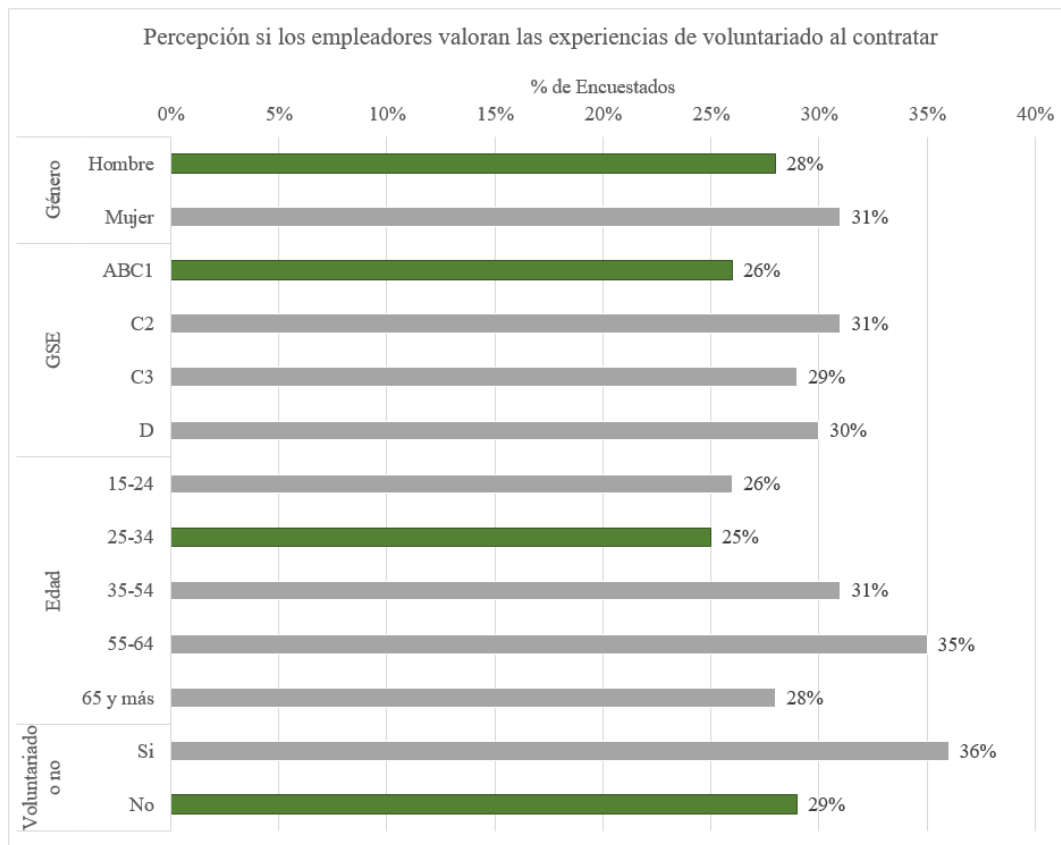


Figura 2.30: Porcentaje de personas que piensa que empleadores valoran voluntariado al contratar.
Fuente: Elaboración propia

La Figura 2.30 muestra de manera clara que la totalidad de la muestra tiene como pensamiento en común que el voluntariado no es visto como una ventaja al momento de postular a un trabajo. Esto implica que no sea un incentivo participar en voluntariados que reemplacen el trabajo debido a que en el futuro no se obtienen beneficios laborales. Este pensamiento es aún más fuerte en personas entre los 25 y 34 años y personas que no realizan

ningún tipo de voluntariado. Es interesante observar cómo incluso las personas que realizan voluntariado creen que los empleadores no valoran este tipo de acciones (36 %).

2.4. Financiamiento Social en Chile

Se detallan distintas alternativas de financiamiento para las organizaciones sociales y su funcionamiento.

2.4.1. Implementación de la Ley N°19.885 de Donaciones con Fines Sociales

El Ministerio de Desarrollo Social tiene a su cargo proporcionar los elementos necesarios para el funcionamiento de la Ley de Donaciones Sociales N°19.885, la cual "norma el buen uso de las donaciones de personas jurídicas que dan origen a beneficios tributarios y los extiende a otros fines sociales y públicos", publicada en agosto de 2003.

El sistema de donaciones que se crea con la Ley se compone principalmente del Consejo de Donaciones Sociales, el Registro de Donatarios, el Banco de Proyectos y el Fondo Mixto de Apoyo Social.

2.4.1.1. Consejo de Donaciones Sociales

Es un órgano colegiado de nueve Consejeros y Consejeras que, entre otras funciones, está encargado de administrar el Fondo Mixto de Apoyo Social y asignar sus recursos; aprobar o rechazar el ingreso de entidades al Registro de Donatarios; así como de sus programas y proyectos al Banco de Proyectos. Este consejo está integrado por cinco representantes electos democráticamente.

2.4.1.2. Registro de Donatarios

Corresponde a un directorio de fundaciones y corporaciones que trabajan en favor de personas de escasos recursos y/o en situación de discapacidad, así como también los establecimientos educacionales que deseen presentar proyectos de prevención o rehabilitación de adicciones de alcohol o drogas. Sólo las instituciones pertenecientes a este Registro de Donatarios pueden presentar iniciativas para obtener donaciones acogidas al beneficio tributario de la Ley.

Desde la implementación de la Ley, la cantidad de instituciones en el Registro ha aumentado progresivamente, existiendo 500 instituciones en el Registro en 2015, de

las cuales 96 obtuvieron financiamiento para sus proyectos, equivalente al 19 % (Figura 2.31).

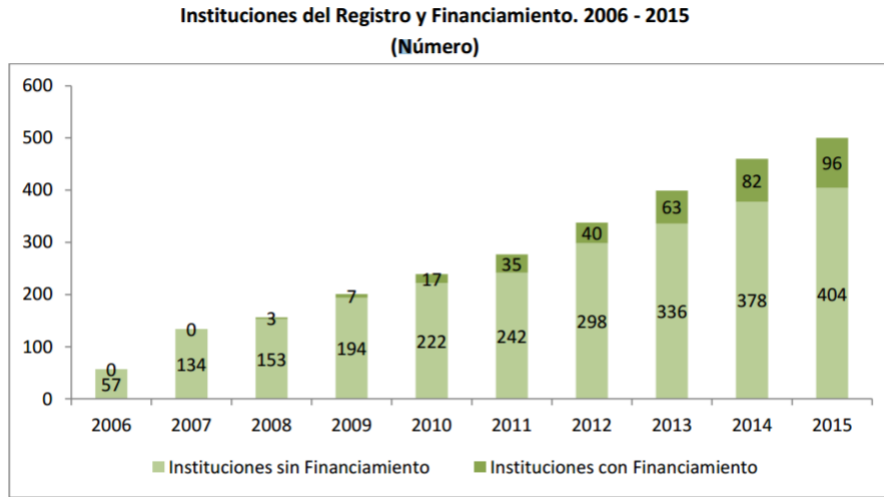


Figura 2.31: Instituciones del Registro y Financiamiento. 2006-2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016

2.4.1.3. Banco de Proyectos

Las instituciones dentro del Registro de Donatarios pueden presentar proyectos en el ámbito de la pobreza, la discapacidad, o el consumo problemático de alcohol o drogas. Los proyectos son presentados al Consejo de Donaciones Sociales para su evaluación, aprobación e incorporación al Banco de proyectos basada en una evaluación técnica. Las donaciones que reciben los proyectos incorporados al Banco gozan de los beneficios tributarios establecidos en la Ley.

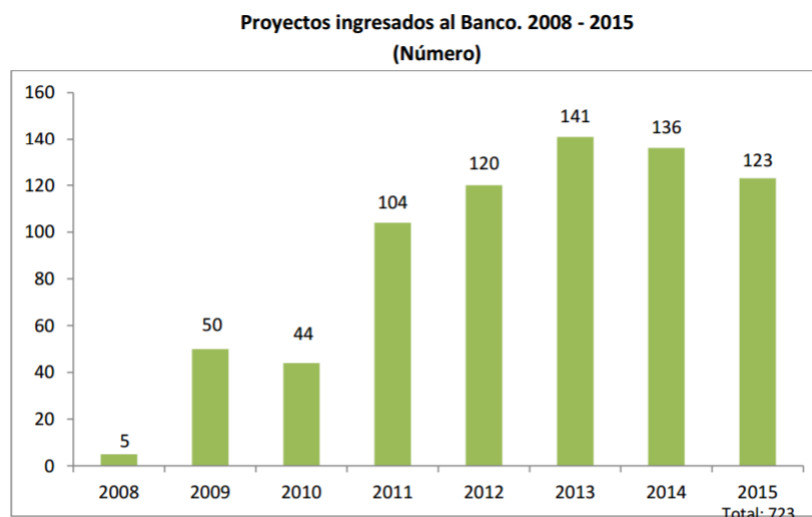
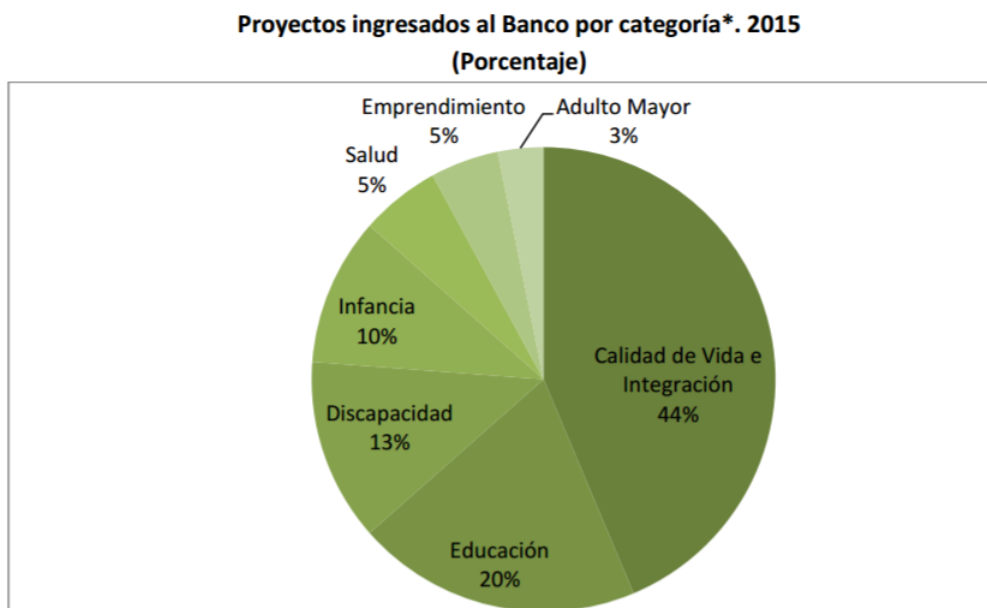


Figura 2.32: Proyectos ingresados al Banco. 2006-2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016

Como se observa en la Figura 2.32 desde 2008 hasta el 2013, los proyectos ingresados al Banco siguieron una tendencia al alza llegando a 723 proyectos ingresados a 2015. Pero, desde el 2013 la tendencia es otra y claramente el número anual de proyectos aprobados va a la baja. Esto debido a que en estos años las instituciones postularon menos proyectos, específicamente 150 en 2013, 143 en 2014 y 142 en 2015. Sumándole que en 2015 se publicaron nuevas bases con mayor exigencia en los criterios de evaluación para fomentar incentivos de mejor calidad.

En lo que respecta a las categorías de los proyectos ingresados, la mayoría de las iniciativas corresponden a Calidad de vida e integración y a Educación. Sin embargo, a diferencia de estos años, en 2015 aumentan los proyectos dirigidos a Discapacidad e Infancia (Figura 2.33)

En relación a la distribución regional del total de los proyectos, la mayor parte de las iniciativas presentadas se desarrollan en la Región Metropolitana, seguidas por la Región de Valparaíso y Biobío (Figura 2.34).



*Nota: los proyectos pueden presentar más de una categoría.

Figura 2.33: Proyectos ingresados al Banco por categoría. 2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016

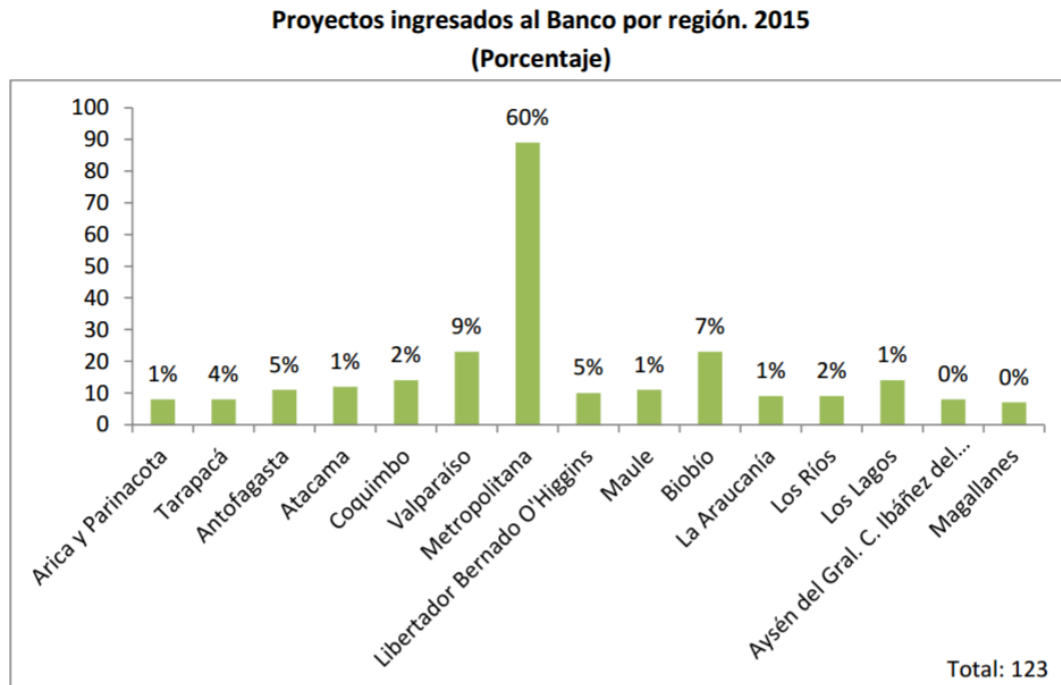


Figura 2.34: Proyectos ingresados al Banco por región. 2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016

2.4.1.4. Donaciones Sociales

Las Donaciones con Fines Sociales son donaciones en dinero que un Donante, sea persona natural o jurídica, efectúa a una entidad inscrita en el Registro de Donatarios, con el objeto de financiar la ejecución de programas o proyectos registrados en el Banco de Proyectos, o bien, al Fondo Mixto de Apoyo Social.

Una donación con fines sociales tiene un componente privado (el aporte en dinero de la persona natural o jurídica), pero también uno público, a partir del beneficio tributario que recibe el privado.

La Figura 2.35 permite verificar un importante aumento de las donaciones, las cuales prácticamente se duplicaron desde 2013 a 2014, con una leve disminución en 2015. Lo anterior se podría atribuir a la pérdida de dinamismo de la economía en ese año en particular. Por otro lado, las modificaciones a la Ley N° 19.885 permitieron otorgar beneficio tributario a donaciones de personas naturales, lo cual generó que a partir de 2014 aumentara considerablemente la cantidad de las personas donantes. Esto se suma la capacidad de algunas instituciones para captar nuevos socios y acogerlos al beneficio tributario de la Ley, como el Hogar de Cristo y sus fundaciones relacionadas.

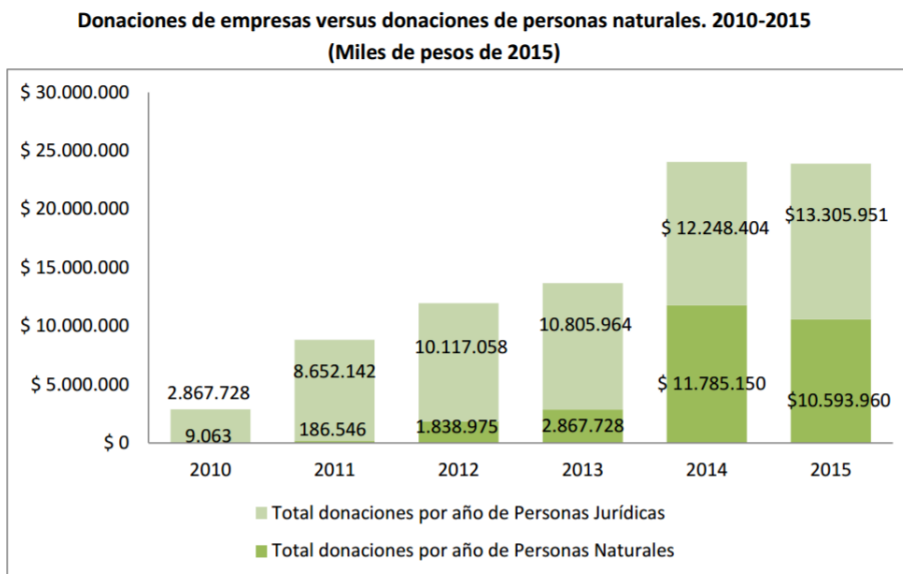


Figura 2.35: Donaciones de empresas versus donaciones de personas naturales. 2010-2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016

Además, es importante destacar la relación dentro de los donantes. Es posible apreciar que las 10 empresas que más donan abarcan el 16 % del total de donaciones el año 2015. Este valor a disminuido con el tiempo, en tanto en 2014 las 10 empresas representaban un 31 % del total de donaciones con fines sociales (Figura 2.36).

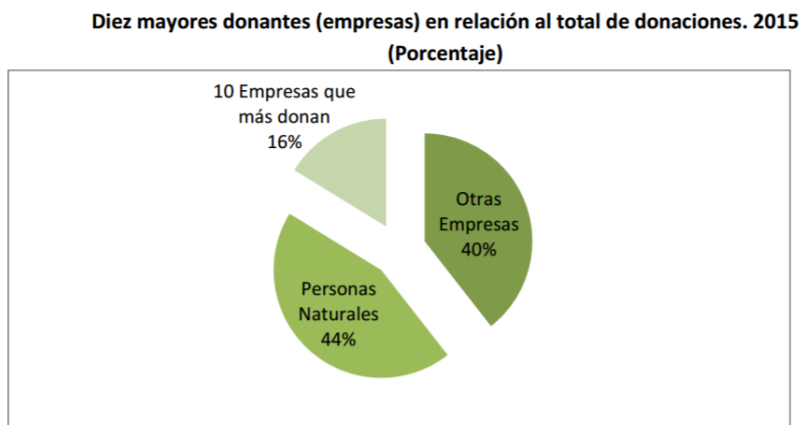


Figura 2.36: Diez mayores donantes (empresas) en relación al total de donaciones. 2015 Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016

2.4.2. Fondo Concursable Chile de Todas y Todos

El año 2015 y 2016, el Ministerio de Desarrollo Social lanzó la segunda versión del Fondo Chile de Todas y Todos, con mil millones de pesos el 2015, mediante el cual se invitó a fundaciones, corporaciones, ONGs de Desarrollo, Asociaciones de Consumidores,

Universidades, organizaciones comunitarias y asociaciones indígenas del país a postular proyectos innovadores para el desarrollo social, la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social.

Para el caso del año 2016 se mantuvo dos líneas de financiamiento:

- **Proyectos de Acción con Innovación Social**, buscando financiar proyectos cuyos beneficiarios sean personas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social y cumplan algunos de los siguientes objetivos:
 - Contribuir al mejoramiento de las habilidades y la inclusión social: capacitación laboral, nivelación de estudios, generación y apoyo al micro emprendimiento, conocimiento de derechos sociales, rehabilitación de adicciones, apoyo en salud mental, entre otros.
 - Ayudar al mejoramiento de las condiciones en que viven las personas, y que promuevan en sus comunidades el sentido de identidad, de pertenencia al barrio, de tolerancia social, de establecimiento de redes sociales de apoyo, de mejoras en el entorno físico vecinal, la participación ciudadana y la conciencia de derechos, entre otros.
 - Facilitar la inclusión social de mujeres, niños y niñas, jóvenes infractores de ley, personas en situación de calle, adultos mayores de escasos recursos, pueblos indígenas y personas en situación de discapacidad.

En esta línea pudieron postular:

- Organizaciones Comunitarias funcionales o territoriales, tales como Juntas de Vecino, Clubes Deportivos, Asociaciones Indígenas, entre otras, con proyectos de alcance comunal por un máximo de \$4.000.000 de pesos.
- Fundaciones, corporaciones, ONGs de Desarrollo o Asociaciones de Consumidores, con proyectos de alcance regional por un máximo de \$20.000.000 de pesos.
- **Proyectos de Análisis de Experiencias**, buscando financiar proyectos que tengan por objeto el análisis de experiencias, programas y/o proyectos innovadores cuyo fin sea avanzar en calidad de vida y bienestar de las personas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social. Dichas iniciativas deben contar con un plan de difusión de resultados y diálogo.

A esta línea de financiamiento pudieron postular universidades, instituciones educativas creadas por ley, dedicadas a la educación superior y al desarrollo y fomento de las ciencias y humanidades, fundaciones, corporaciones u ONGs de Desarrollo, con proyectos por un máximo de \$20.000.000 de pesos.

Las postulaciones y número de proyectos adjudicados del año 2015 se presentan en la Tabla 2.6.

Proyectos presentados	1.504
Proyectos admisibles	787
Proyectos adjudicados	83
Monto transferido total	968.819.458

Tabla 2.6: Concursable Chile de todas y todos: Proyectos presentados, admisibles, adjudicados y monto transferido. 2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016

Además, en relación al tipo de organización que logró financiamiento el año 2015 se mantuvo un equilibrio entre las organizaciones comunitarias (46 %) y las fundaciones/corporaciones/ONG de desarrollo (50 %). Por otro lado, se suman las Universidades a partir de la nueva línea de financiamiento de Análisis de Experiencias (Figura 2.37).

Fondo Concursable Chile de todas y todos: Tipo de organizaciones con proyectos financiados. 2015 (Porcentaje)

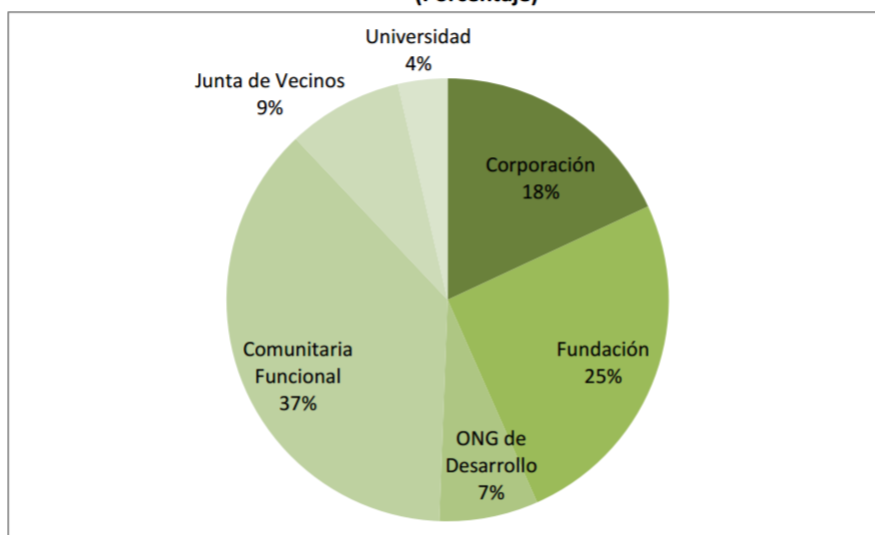


Figura 2.37: Concursable Chile de todas y todos: Tipo de organizaciones con proyectos financiados. 2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016

Respecto del tipo de proyectos que logró el financiamiento, existe una diversidad de temáticas asociadas a vulnerabilidad y pobreza, destacándose los temas de educación, emprendimiento/fomento productivo e identidad territorial (Figura 2.38).

Por último, en relación a la concentración dentro de las regiones del país, existe una concentración de proyectos en la Región Metropolitana. En el ámbito de las fundaciones y corporaciones la Región de Valparaíso solo se adjudicó dos proyectos (Figura 2.39).

Fondo Concursable Chile de todas y todos: Tipo de proyectos financiados. 2015
(Porcentaje)

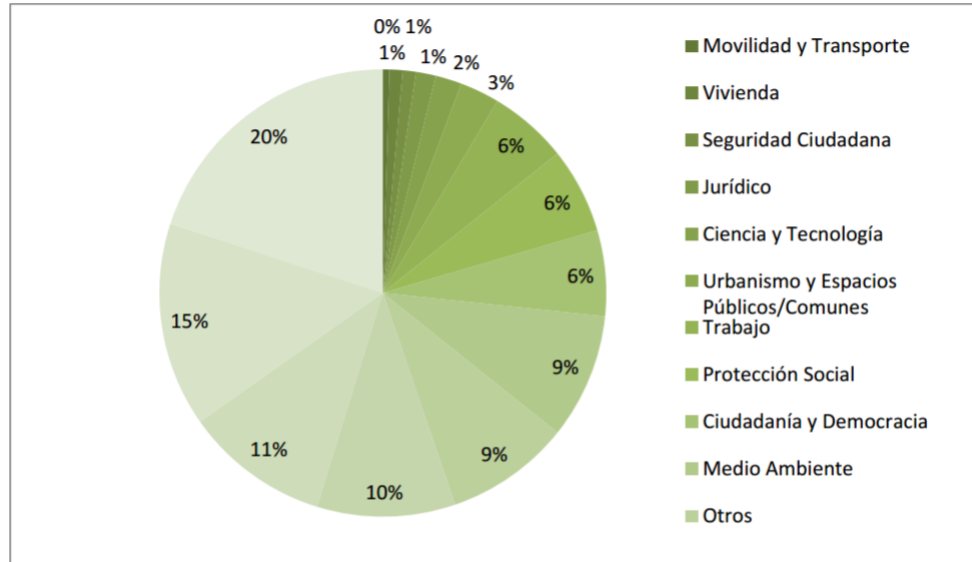


Figura 2.38: Fondo Concursable Chile de todas y todos: Tipo de proyectos financiados. 2015.
Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016

Fondo Concursable Chile de todas y todos: Proyectos adjudicados por Región, según Línea de Financiamiento. 2015
(Número)

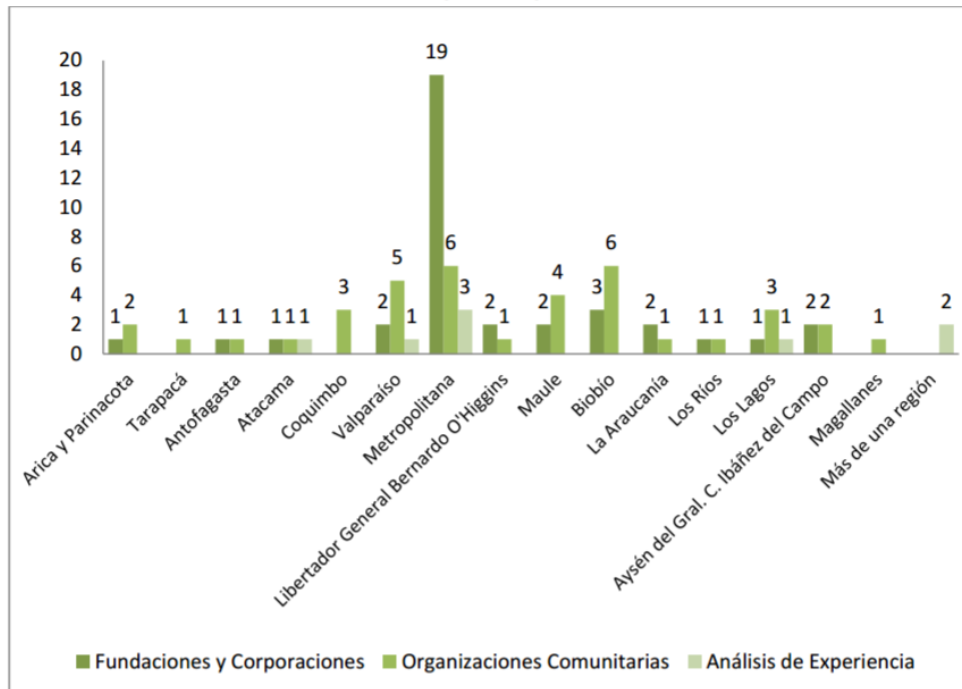


Figura 2.39: Fondo Concursable Chile de todas y todos: Proyectos adjudicados por Región, según Línea de Financiamiento. 2015. Fuente: Informe de Desarrollo Social 2016

2.5. TECHO

TECHO es una organización presente en Latinoamérica y El Caribe que busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en los asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios.

TECHO tiene la convicción de que la pobreza se puede superar definitivamente si la sociedad en su conjunto logra reconocer que este es un problema prioritario y trabaja activamente por resolverlo. Por esto, TECHO persigue tres objetivos estratégicos:

1. El fomento del desarrollo comunitario en asentamientos precarios, a través de un proceso de fortalecimiento de la comunidad, que desarrolle liderazgos validados y representativos, y que impulse la organización y participación de miles de pobladores de asentamientos para la generación de soluciones a sus problemáticas.
2. La promoción de la conciencia y acción social, con especial énfasis en la masificación del voluntariado crítico y propositivo trabajando en terreno con los pobladores de los asentamientos e involucrando a distintos actores de la sociedad.
3. La incidencia en política, que promueva los cambios estructurales necesarios para que la pobreza no se siga reproduciendo y disminuya rápidamente.

2.5.1. Historia

La historia de TECHO-Chile comenzó en Curanilahue en 1997, cuando un grupo de jóvenes que participaba por tercer año en misiones universitarias trabajó en el levantamiento de una mediagua adaptada para servir de capilla.

En palabras de Felipe Berríos SJ, principal gestor de estos primeros trabajos, la construcción provocó una revolución y un cambio de óptica que les brindó la oportunidad de una relación diferente con la gente del lugar.

Berríos explica que, si tenían contactos, recursos y posibilidades de construir una mediagua como capilla junto a quienes vivían hacinados, también podrían construir con ellos sus propias viviendas y cambiarle el rostro a una gran parte del país. A tres años del nuevo milenio, la sociedad chilena se preparaba para celebrar la llegada del año 2000 con grandes fiestas. Era la oportunidad para darle un sentido distinto a esa fecha, y fue así como este grupo de voluntarios comenzó a involucrarse con una nueva dimensión de la pobreza.

La realidad chilena estaba ennegrecida con la prosperidad de los años 90 y era desconocida para la mayoría del país. Chile había recuperado la democracia y llevaba casi una década de crecimiento económico sostenido de un 7 %, lo que había permitido reducir entonces la pobreza de un 50 % a casi un 18 %. En ese ambiente, en que soberbiamente

Chile se autoproclamaba como “el jaguar de Latinoamérica”, quienes todavía vivían en la pobreza eran completamente ignorados.

En ese minuto nadie podría haber previsto lo que llegaría a ser el Techo, pero comenzaron a verse los primeros cambios. Los universitarios que se involucraban con la pobreza nunca más fueron los mismos: su vida adquirió un sentido distinto, se sentían responsables de su país, conocían su ciudad de otra manera, incluyendo los barrios periféricos. Tenían amigos nuevos que tal vez antes habrían mirado con miedo y con sospecha, pero ahora sabían que era gente digna, organizada y que no pedía regalos, sino oportunidades.

También los pobladores cambiaron. Dejaron de decirles “tíos” a los jóvenes y comenzaron a llamarlos por sus propios nombres, como parte de un trato horizontal y natural. Fueron tomando un rol cada vez más activo: ya no eran sujetos de los proyectos del Techo sino que actores de un proyecto común. Se organizaron en reuniones llamadas mesas de trabajo y se hicieron protagonistas de su propio destino. Conscientes del desafío que tenían, todos los dirigentes se reunieron en una organización a nivel nacional, con reconocimiento legal, llamada: “Corporación de Dirigentes También somos chilenos”.

En julio de 1999 la mediagua número 2000 recibía sus últimos clavos. De la mano de una fuerte visibilización de la iniciativa llegaba el nuevo milenio y, junto con él, nuevas ideas. En ese momento comenzó la sistematización de todo el trabajo, y sólo durante el año 2000 se construyeron 10 mil mediaguas.

En el año 2001 hubo un terremoto al sur de Perú y meses después otro en El Salvador. Movidos por el empuje de la juventud y por una solidaridad sin fronteras, el Techo saltó a estos dos países y de ahí a todo el continente.

“En el año 2003 se convocó a todos los representantes de los diversos países en que se decía que estaba presente el Techo. En esa reunión el Capellán planteó cuál era el origen e inspiración que nos permitiría ser pluralistas. Se estableció que tendríamos un nombre y logo común debidamente registrado que nos identificaría, un marco jurídico al cual atenernos para formalizarnos; un control de los dineros, pues nuestra transparencia y credibilidad era nuestro capital; un mismo modo de proceder que implicaba involucrarnos con la pobreza por medio del trabajo concreto de la construcción de una vivienda de emergencia; que a diferencia de otros grupos nuestra protesta sería nuestro trabajo, y que tendríamos un producto único que era la mediagua. Para todo esto se formarían oficinas en cada país con jóvenes locales que supieran adecuar los principios a la realidad de su país; pero al mismo tiempo la unidad de todos sería nuestra fuerza.”, afirma Felipe Berríos en Un Techo para Latinoamérica.

Esto derivó en un convenio de Fortalecimiento Institucional con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), lo que permitió la expansión de la Habilitación Social en

Argentina, Uruguay, México, El Salvador, Perú y Colombia.

En 2006 se abrieron las primeras oficinas de Un Techo para mi País en Costa Rica, Argentina, Uruguay, Perú, Colombia, El Salvador y México.

En 2007 se inició en Brasil, y al año siguiente se amplió a Guatemala, Paraguay, Ecuador, Nicaragua y República Dominicana. En 2009 se abrieron las oficinas de Bolivia y Estados Unidos, y en 2010 se extendió a Haití, Honduras, Panamá y Venezuela.

El nacimiento del área de Vivienda Definitiva en 2006 marcó el primer paso hacia las soluciones habitacionales definitivas para las familias de campamentos. Años más tarde, con el sueño de “Un 2010 sin campamentos”, la organización continuó trabajando por solucionar la compleja problemática de estos asentamientos.

La realidad demostró que si bien Chile ha crecido como país y la pobreza ha disminuido, las profundas desigualdades han hecho que miles de familias, de 2011 hasta hoy, hayan decidido irse a vivir a campamentos. Hoy son más de 38 mil familias las que viven en esta situación, cifra que sigue aumentando año a año.

2.5.2. Misión, Visión y Valores

El gran objetivo es que las familias mejoren su calidad de vida y opten a una vivienda definitiva, en un barrio que les permita compartir en comunidad y que en el que, por supuesto, tengan acceso a servicios básicos, salud, educación y transporte. De 2007 hasta hoy, TECHO-Chile ha entregado viviendas definitivas a 7.101 familias que no contaban con un lugar adecuado para vivir.

Misión

Combatir la pobreza y exclusión que viven las familias de campamentos y villas de blocks, mediante el trabajo conjunto de pobladores y jóvenes voluntarios y la incidencia en políticas públicas.

Visión

Un país sin campamentos y con ciudades integradas, donde todos puedan desarrollar sus capacidades y gozar de sus derechos.

Valores

- **Solidaridad:** Es una empatía fundamental con la suerte de las familias más excluidas, que nos mueve a querer estar y trabajar junto a ellos, a compartir sus dificultades y anhelos, a aprender de sus capacidades y perseverancia, y a denunciar todo aquello que los margina y no les reconoce sus derechos fundamentales como seres humanos.
- **Convicción:** Superar la pobreza e injusticia en nuestro continente sí es posible, y esta certeza nos da la determinación para trabajar sin descanso y junto a otros para lograrlo, poniéndonos metas altas y desafiantes, y asumiendo los riesgos necesarios para ir más allá de todos los fatalismos que nos rodean.
- **Excelencia:** Todo nuestro trabajo debe ser de alta calidad pues va dirigido a los que menos tienen: es riguroso, puntual, siempre creativo e innovador, respetuoso de los compromisos, perseverante ante las dificultades, inteligente para reconocer errores y corregirlos, y proactivo para buscar siempre con agilidad propuestas de solución a los problemas que se presentan.
- **Diversidad:** Todos los jóvenes tienen en TECHO un espacio, independiente de procedencias étnicas o sociales, creencias religiosas, opciones políticas u orientación sexual, pues estamos seguros que nuestras diferencias son una riqueza para sumar esfuerzos en aquello que nos une: la lucha contra la extrema pobreza en nuestro continente.
- **Optimismo:** Miramos el futuro con esperanza, no con ingenuidad, pues creemos que la injusticia que hoy vemos sí es posible derrotarla, y avanzamos hacia ese futuro trabajando con alegría, pues como jóvenes reconocemos el privilegio de entregar nuestras vidas por hacer de nuestro mundo un lugar más humano para todos

2.5.3. Impacto de la Organización

En el año 2016 TECHO tuvo las siguientes cifras:

- 155 Mesas de trabajo activas a lo largo de Chile.
- 1.503 voluntarios permanentes trabajando en campamentos y villas de blocks a lo largo del país.
- 2.413 voluntarios movilizados en Trabajos de Invierno (TDI) 2016.
- 12 Talleres de Aprendizaje Popular (TAPs) realizados el primer semestre 2016.
- 569 niños en el programa “Nuestra Sala”, trabajando junto a voluntarios para aprender habilidades educativas y blandas.
- 82 comunidades de campamento trabajando junto a TECHO-Chile para una solución habitacional.
- 84 proyectos de vivienda entregados, 6.995 familias con una vivienda definitiva.

Estas cifras, se ven reflejadas a través de los proyectos de TECHO entregados por año y las familias beneficiadas por año a causa de estos proyectos. Es importante destacar que ambas cifras han ido en aumento en los últimos años como se aprecia de manera clara en la Figura 2.40 y 2.41.

PROYECTOS TECHO ENTREGADOS POR AÑO

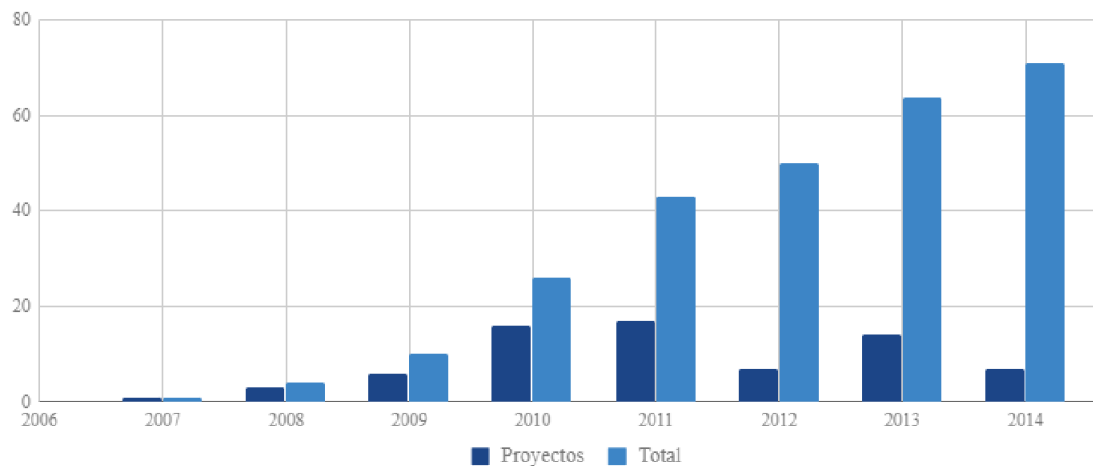


Figura 2.40: Proyectos TECHO entregados por año.

Fuente: <http://www.techo.org/paises/chile/adh/cifras/>

FAMILIAS BENEFICIADAS POR AÑO EN PROYECTOS TECHO

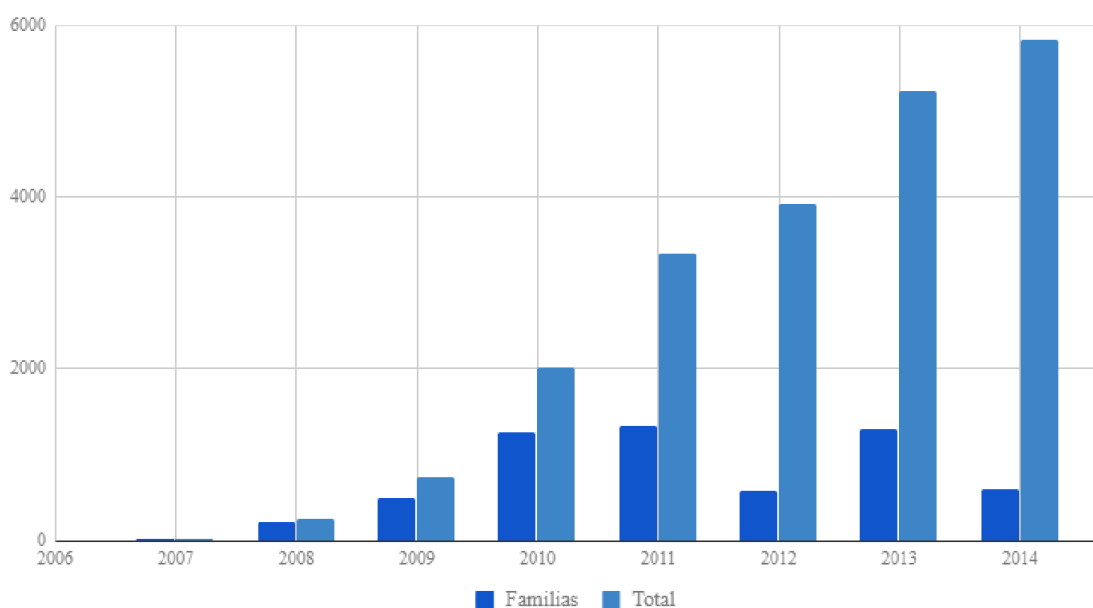


Figura 2.41: Familias Beneficiadas por año en proyectos TECHO. Fuente: <http://www.techo.org/paises/chile/adh/cifras/>

2.5.4. Modelo de Trabajo

La intervención comunitaria de TECHO se focaliza en campamentos y villas de blocks, teniendo como motor fundamental la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, trabajando para generar soluciones de vivienda definitiva y proyectos que solucionan problemáticas de pobreza. Las fases de trabajo son las siguientes:

2.5.4.1. Constitución de Mesa de Trabajo

La primera fase de intervención comunitaria es la constitución de la **Mesa de Trabajo**, instancia periódica de reunión, diálogo y discusión entre líderes comunitarios y voluntarios, en la que se levantan objetivos y proyectos para trabajar dentro de la comunidad.

2.5.4.2. Diagnóstico Participativo

En una segunda fase se realiza un diagnóstico participativo con el que se pueda identificar las principales problemáticas de la comunidad y levantar así, una planificación con los proyectos con los que se trabajará.

2.5.4.3. Gestión de Soluciones de Vivienda Definitiva

El trabajo que se realiza con las comunidades durante el año se enfoca en la gestión de soluciones de **vivienda definitiva** y el desarrollo de proyectos definidos en la planificación comunitaria, vinculados a la solución de problemáticas de educación, trabajo, salud y entorno.

2.5.4.4. Del Campamento al Barrio

El trabajo termina cuando las familias obtienen su vivienda definitiva, pasando a vivir en un **barrio sustentable**, en que la organización y vinculación con redes les permita consolidar su vida en comunidad.



3 | Marco Teórico

El marco teórico abarca fundamento teórico de los siguientes tópicos:

- Organizaciones sin fines de lucro.
- Modelo de negocios.
- Marketing social.
- Marketing relacional.

De modo general se identifican tres sectores en el mercado:

- Sector Público - Gobierno.
- Sector Privado - Negocios.
- Voluntariado - Organizaciones Sin Fines de Lucro

Los objetivos de cada uno de estos grupos es la gran diferencia entre ellos y su característica principal. Las empresas del sector privado, usualmente poseen una gran capacidad para generar ingresos y utilidades que permitan que esta misma siga en crecimiento, pero en algunos casos generando impactos negativos en el medioambiente, en la sociedad o simplemente no aportando nada a ella.

3.1. Organizaciones Sin Fines de Lucro

Las Organizaciones sin Fines de Lucro, también llamadas, no gubernamentales, del tercer sector o del sector social cumplen un rol de gran importancia en el contexto social y económico de cada país individualmente, así como a nivel global, provocada por falta de asistencia estatal o por una mayor concientización comunitaria ([Maglieri, 1998](#)).

De acuerdo a la definición estructural operativa que ofrecen los autores [Salamon y Anheier \(1992\)](#) de la Universidad Johns Hopkins, las organizaciones sin fines de lucro comparten cinco características. Estas son:

1. **Organizaciones:** para ser *organizaciones*, las instituciones deben poseer una estructura interna y objetivos estables, límites organizativos y un documento de constitución. En el contexto chileno se identifica una serie de organizaciones institucionalizadas desde el punto de vista legal, ya que poseen personalidad jurídica y han debido cumplir los requerimientos que la ley establece para ello (Ararrázaval et al., 2006).
2. **Privadas:** las instituciones deben tener existencia separada de los poderes públicos, es decir, estructuralmente deben estar separadas de los organismos públicos y no ejercer potestad pública. Tampoco pueden ser una unidad instrumental del gobierno. Además, desde el punto de vista legal, las corporaciones y fundaciones reguladas por el Código Civil son definidas como personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro (Ararrázaval et al., 2006).
3. **No distribuyen utilidades entre los miembros:** hace referencia a que estas no están guiadas por un interés comercial. Pueden acumular excedentes en su desarrollo, sin embargo, deben ser reinvertidos en la misión básica de la entidad.
4. **Autónomas:** las organizaciones controlan sus propias actividades, poseen procedimientos propios de gobierno interno y poseen un grado significativo de autonomía.
5. **Voluntarias:** esta característica de las organizaciones de la sociedad civil se refiere a dos aspectos particulares: por un lado, considera la existencia de personas que voluntariamente aportan tiempo y dinero para el desarrollo de sus actividades y gestión; y, el hecho de que la participación en ellas es de carácter voluntario y no estipulado por ley. (Ararrázaval et al., 2006)

Bajo estas cinco condiciones se albergan diversas instituciones de heterogéneos orígenes y propósitos.

A diferencia del sector privado, las organizaciones sin fines de lucro poseen mayor capacidad de crear y generar impacto social y medioambiental positiva, pero poseen dificultades al momento de generar ingresos y autofinanciarse.

Esto, en muchos casos, genera cierta dependencia de un modelo de donaciones que no siempre es efectivo y dificulta el rendimiento de la organización, su desarrollo a través de los años y su real influencia en la sociedad. La dependencia financiera y un mal marketing basado en un modelo de negocios errado ha generado en algunos casos el fenómeno donde existe una gran cantidad de fundaciones donde la mayoría de estas son de corta duración debido a la incapacidad para solventarse y autofinanciarse.

Es por esto que, como expresa Maglieri (1998), estas organizaciones para cumplir sus objetivos deben tener clara su visión, mentalidad comercial y un management acorde al sector en el que desempeñan sus actividades. Por lo que toman vital importancia temas como desarrollo de fondos, recursos humanos y el liderazgo, donde la organización debe atenderlos día a día según su perfil.

3.2. Modelo de Negocios

Un modelo de negocio es útil para la descripción del modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento del mercado. Es una estrategia que se aplica en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa u organización. También puede ser explicado cómo donde se describe las bases sobre las que una empresa u organización crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Generalmente el modelo de negocios se divide en nueve módulos básicos que sigan la lógica de la organización para conseguir sus objetivos y conseguir ingresos. Se trata de abarcar las consideradas áreas principales de un negocio:

- Clientes.
- Oferta.
- Infraestructura.
- Viabilidad económica.

Al realizar los análisis de cada una de estas áreas se pueden observar dos puntos de vista influyentes, de manera individual y analizando cómo se configuran las relaciones entre ellas.

Por otro lado, un modelo de negocios debe ser analizado y propuesto de una manera diferente si es que se trata de una organización social o empresa social, donde el objetivo primordial es la entrega de beneficio a la comunidad sobre la generación de ingresos. Esto es, enfocar el modelo en el *Marketing Social* y la creación de valor con una propuesta diferenciadora.

Modelo Canvas

El Modelo Canvas es una forma de representar un modelo de negocios dividiendo éste en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Para el caso de una organización o empresa social, los puntos a definir son los mismos, pero se abordan de manera diferente buscando un objetivo principal distinto que una empresa privada tradicional (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Al unir y representar los 9 módulos en el lienzo se obtiene una relación como se observa en la Figura 3.1.

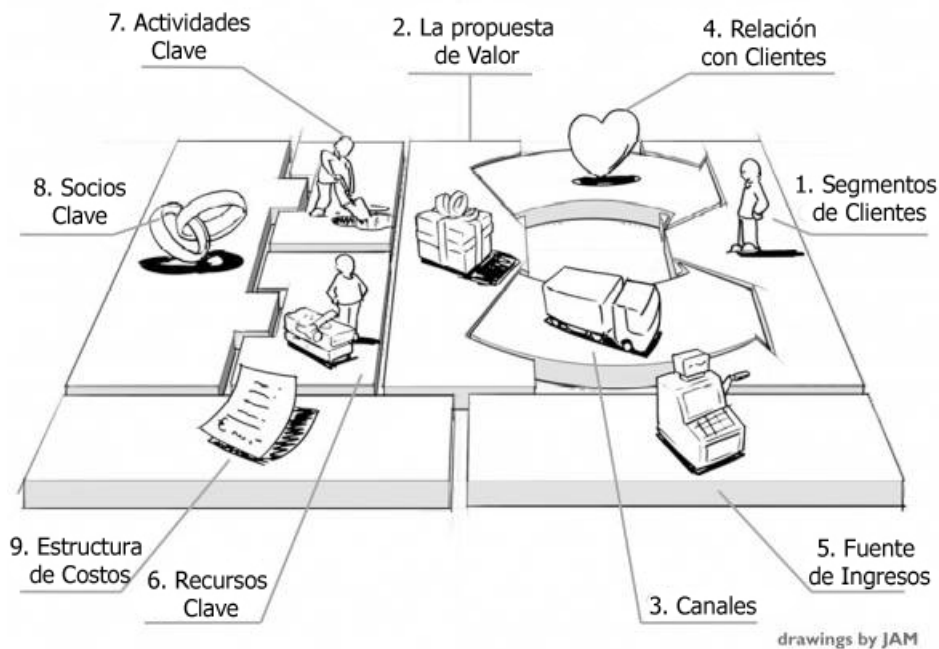


Figura 3.1: CANVAS: Modelo de Negocios. [Osterwalder y Pigneur \(2010\)](#)

3.2.1. Segmentos de Mercado

Al realizar el análisis de este módulo se deben definir los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa u organización. Ninguna empresa es capaz de tener sustento económico o sobrevivir si no tiene clientes (rentables) o voluntarios, y es posible aumentar la satisfacción de estos, si se agrupan de correcta manera dependiendo de aspectos como necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Aspectos importantes que hacen que clientes pertenezcan a segmentos diferentes son sus necesidades, canales de distribución para llegar a ellos, tipo de relación, índice de rentabilidad y disposición a pagar por diferentes aspectos de la oferta. Existen varios segmentos de mercado donde la empresa puede enfocarse. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

- Mercado de masas
- Nicho de mercado
- Mercado segmentado
- Mercado diversificado
- Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)

Para realizar una correcta propuesta en una organización social, es necesario saber quiénes son los agentes intervinientes. Por consiguiente hay que distinguir previamente entre:

- **Beneficiario:** aquellas personas que reciben ayuda. Donde es de vital importancia saber qué expectativas tienen, como el donante aportará a estas y que realizará la misma organización para satisfacerlas.
- **Cientes:** aquellos que pagan los servicios o productos.
- **Usuarios:** quien hace uso del producto o servicio. (Puede ser el mismo cliente)
- **Financiadores.**
- **Proveedores:** quienes suministran lo que se entrega al cliente.
- **Donante.**
- **Equipo y Trabajadores.**

Por lo que, antes de desarrollar el proceso de trabajo y la estrategia, hay que responder quienes son estos agentes para la organización. Además, esta identificación es fundamental para el *fundraising*. Quedando representado como se observa en la Figura 3.2.

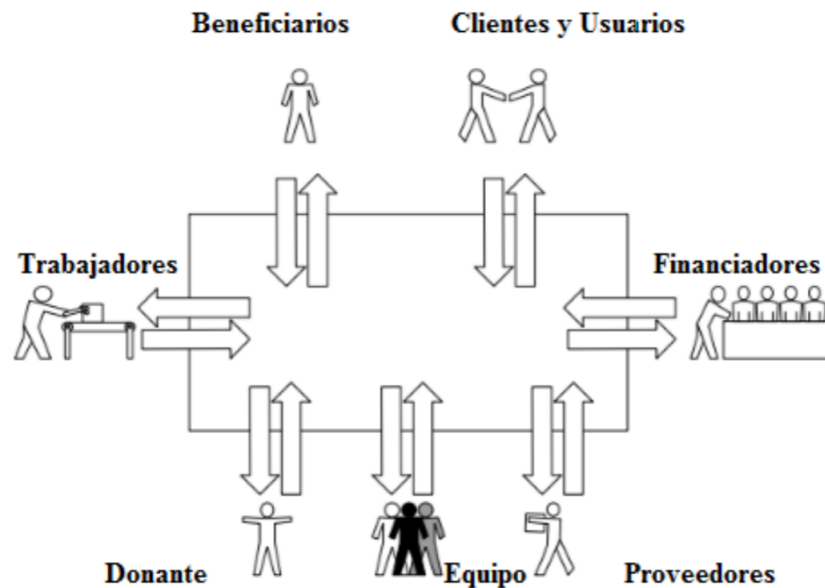


Figura 3.2: Identificación de Agentes Involucrados. [Basagoiti Maruri \(2015\)](#)

3.2.1.1. Donadores

Según [Romero \(2004\)](#) un donador es toda persona física o moral que decide dar de manera voluntaria en beneficio de otros, de sí mismo y de la comunidad en general.

Los donadores son un segmento importante del mercado a considerar por su importancia en la sustentabilidad de la organización en sí. Los donantes se pueden clasificar con base en el tipo de persona jurídica en la regularidad de las donaciones, en el tipo de donación, en su grado de implicación y en sus intereses y motivaciones ([Romero, 2004](#)):

- **Personas físicas:** son todos los individuos que conforman la comunidad nacional e internacional y que deciden colaborar de manera voluntaria y altruista con su tiempo, arte y dinero para alcanzar los objetivos de los programas sociales.
- **Personas morales:** es el grupo de empresas parte del sector privado, que contribuyen de manera regular con sus donaciones en especie, dinero y apoyo técnico a los programas sociales buscando favorecer la buena imagen de la empresa.

Por frecuencia de donación:

- **Donador frecuente:** tiene registrado dentro de la contabilidad de la empresa, así como los montos y la frecuencia de las donaciones. Este tipo de donador siempre solicitará recibos para deducir los impuestos correspondientes a la suma donada.

Las donaciones son por lo general percibidas como una inversión y no como un gasto, esta es la razón de que se involucren en todo el proceso de los programas sociales y de que soliciten presentación de los resultados parciales acerca de cómo se beneficia a la población final gracias a sus donativos.

- **Donador regular:** al igual que el anterior, se encuentra familiarizado con las donaciones y las tiene contempladas para otorgarlas en dos o tres momentos bien definidos en su planeación anual.

También solicita el recibo deducible de impuestos en beneficio de las finanzas de la empresa. Este tipo de donador percibe esto como una estrategia de posicionamiento e imagen lo que le hace mayor cantidad de participación de mercado. En otras palabras, es una inversión en "publicidad no pagada", por lo que al momento de elaborar un plan estratégico de marketing social se debe considerar un mayor énfasis en los resultados a obtener para su posicionamiento e imagen corporativa en la comunidad.

- **Donador esporádico:** donador que no tiene contempladas las donaciones, pero puede ser motivado a efectuarlas debido a razones personales, familiares o influenciado por amistades. Este requiere más visitas y trato más personalizado del promotor correspondiente, para hacerle notar las ventajas para la organización y su imagen en el mercado.

Por tipo de donación:

- **Donación en especie:** son aquellos que prefieren efectuar sus donaciones en especie y no en dinero, debido a la creencia de que este tipo de donación sí llega hasta el usuario final.
- **Donación en dinero:** quienes prefieren donar dinero, debido a la obtención de un recibo deducible de impuestos que puede utilizarse fiscalmente en beneficio personal o empresarial.

Según grado de implicación: donde puede tener un alto, medio, poco y nulo involucramiento en los programas sociales de la organización.

- El donador frecuente y regular, se encuentra involucrado en la planeación, administración y ejecución de los programas sociales. Por otro lado, el donador esporádico no se involucra en nada y sólo desea contribuir.
- El donador con bajo nivel de implicación dona de manera regular o esporádica y prefiere estar al margen de los programas. Mientras el donador con implicación nula no desea involucrarse en ningún asunto relacionado con los programas sociales de la organización.

Y por último lugar dependiendo de sus motivos e intereses de la donación: donde se encuentran motivos racionales, emocionales y la combinación de estos. Es importante destacar que un donador puede tener varias de estas características mencionadas anteriormente.

3.2.2. Propuesta de Valor

Para un segmento de mercado específico se describen los productos y servicios enfocados a crear valor para este. La propuesta de valor es el factor diferenciador al momento de la elección del cliente. Los enfoques de la propuesta de valor pueden ser variados, como estar enfocadas en ser innovadoras y presentar una oferta nueva, o simplemente parecidas a lo que ya se ofrece en el mercado e incluir algún atributo adicional para diferenciarse.

Una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades al segmento puede contribuir a la creación de valor para el cliente. Para el caso de organizaciones como objetivo principal el beneficio social, la propuesta de valor es un punto importante a considerar al momento de realizar el marketing social de la organización. Algunas propuestas de valor generales pueden ser:

- **Novedad:** son aquellas que satisfacen necesidades que hasta ese momento eran inexistentes y que incluso los clientes no lo apreciaban como tal por la falta de oferta en el mercado.

- **Mejora del rendimiento:** el incremento de las características especiales y rendimiento de un producto o servicio que ya existe en el mercado.
- **Personalización:** adaptación específica a un cliente de un producto o servicio que ya se encuentre en el mercado.
- **Diseño:** enfocada a que el producto o servicio destaque por la superioridad en la calidad de su diseño, estas son las especificaciones del producto ofrecido al cliente. No necesariamente a las realmente ofrecidas en este.
- **Marca/estatus:** se enfoca en que algunos clientes encuentran valor en un producto o servicio solo por utilizar y poder mostrar la marca en específico por lo que esta representa dentro de la industria
- **Precio:** son las propuestas de valor que van dirigidas al ofrecimiento de un valor similar a un precio inferior para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen principalmente por el precio. Este aspecto requiere análisis específico debido a las importantes implicaciones que tiene dentro del modelo de negocios de la empresa.
- **Reducción de Costes:** apunta a la reducción de costes de los clientes, específicamente reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios.
- **Accesibilidad:** se refiere a propuestas de valor enfocadas en poner a disposición productos o servicios que antes los clientes no tenían acceso, ya sea utilizando una innovación en el modelo de negocios, tecnologías nuevas o una combinación de ambas.
- **Comodidad/utilidad:** dirigida especialmente a facilitar o hacer más prácticas las cosas para el segmento específico.

Dentro de del área de la propuesta de valor se encuentran 3 P's del marketing social involucradas:

- El producto.
- El precio.
- La plaza.

3.2.2.1. El Producto

Dentro del marketing social el producto está relacionado con las ideas sociales que buscan el bienestar integral de la sociedad y para poder identificar la necesidad de este, es necesario conocer las ideas o creencias en la población sobre una problemática social específica. En este contexto social se encuentran los productos intangibles y tangibles, como se aprecia en la Figura 3.3.

El **producto social tangible** es el producto físico y contribuye a la modificación del comportamiento de las personas en apoyo de la idea social. Por otro lado, el producto intangible se divide en diferentes aspectos y se describirá de forma más detallada.

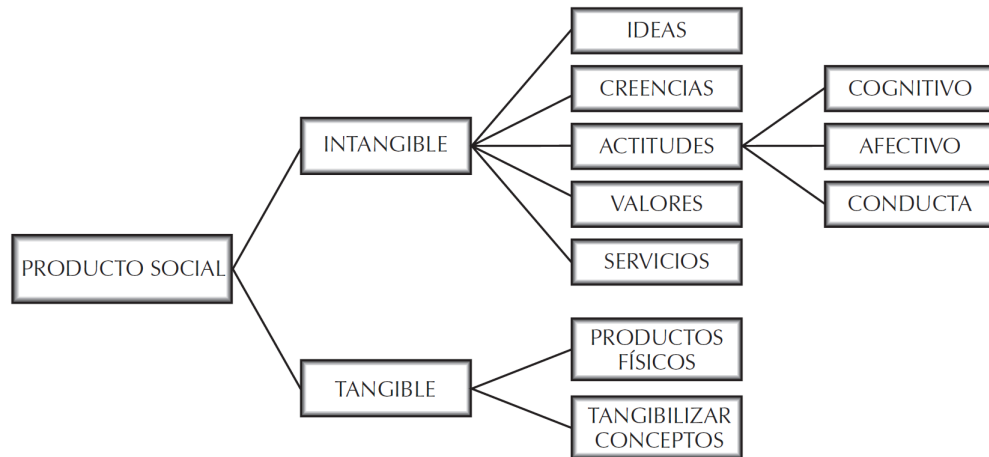


Figura 3.3: Producto Social: objetos intangibles y tangibles. Kotler y Roberto (1992)

El Producto Social Intangible

Como muestra la Figura 3.3, el producto social intangible se subdivide en 5 distintos puntos, estos son:

La idea: es la frase que pretende posicionarse dentro de la mente del consumidor y que busca bienestar a la comunidad. La idea por lo general tiene menor dificultad para su posicionamiento en comparación con una creencia, actitud o valores. Esto lleva a que se sugiera iniciar las campañas sociales con la identificación y posicionamiento de la idea que promueva, por ejemplo, la erradicación de alguna conducta perjudicial para la sociedad.

La creencia: al momento de que la idea social ha sido aceptada por una gran cantidad de personas se presenta la creencia. Establecer una creencia dentro de la sociedad conlleva más esfuerzo y tiempo, debido a que es necesario que progresivamente se disemine dentro de los distintos segmentos de la población.

Las actitudes: se pueden medir por el grado de intensidad y su dirección, pudiendo ser positiva o negativa. Los componentes de una actitud son la parte cognitiva, relacionada al nivel de conocimiento que se tiene en relación a una problemática social y de los productos que se desean posicionar, afectiva (sentimientos de agrado o desagrado) y conductual que implica el comportamiento de la población objetivo.

Los valores: tienen una característica fundamental y es que se transmiten de generación en generación. Son distintivos de familias, comunidades y naciones.

Los servicios: el producto social puede ser en si un servicio. Los servicios tienen cuatro características principales: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y perdurabilidad.

La parte intangible del producto social juega un rol determinante en la modificación de un comportamiento en particular dentro de las personas en la sociedad que termina contribuyendo al bien poblacional como se aprecia en la Figura 3.4.

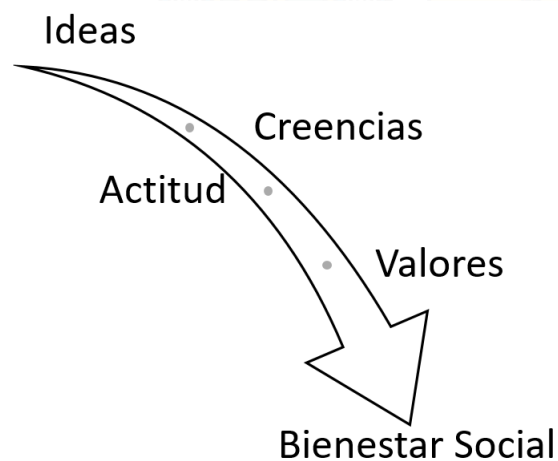


Figura 3.4: Producto Intangible. Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.2. El Precio

Dentro del marketing social, el precio es la única de las siete Ps que genera ingresos. Es necesario elaborar un análisis de la relación costo - beneficio que contribuya a maximizar el valor agregado a la población objetivo por la adquisición del producto social.

Las funciones del marketing social en la fijación de los precios se clasifican en tres categorías según su orientación hacia la población objetivo:

- La función de accesibilidad: a fin de que todas las personas puedan adquirir el producto social existe la necesidad de establecer precios módicos.
- La función de posicionamiento del producto.
- La función de exclusión del mercado.
- Precio en función de valor percibido.

3.2.2.3. La Plaza

La plaza es el esfuerzo que realiza la organización social para poner a disposición de los usuarios los productos sociales, esto incluye:

- Lugares físicos
- Alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas de la comunidad. (Asociaciones Clave)

Para la implementación de programas sociales es primordial realizar alianzas con todas las organizaciones de los tres sectores: privado, gubernamental y Tercer Sector.

3.2.3. Canales

Es el modo en que una empresa se comunica con los distintos segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionar la propuesta de valor. Estos representan un papel primordial en la experiencia del cliente con la empresa u organización. Como funciones principales de los canales de distribución se encuentra:

- **Información:** dar a conocer a los clientes los productos, servicios y beneficios que ofrece la empresa u organización.
- **Evaluación:** ayuda al cliente para evaluar la propuesta de valor ofrecida.
- **Compra:** permitir posibilidad a clientes de comprar bienes y servicios específicos.
- **Entrega:** proporcionar la propuesta de valor dirigida al segmento específico.
- **Posventa:** ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

A la hora de transmitir la propuesta de valor, es esencial una combinación óptima de canales para tener una correcta aproximación al cliente, que comprenda el mismo mensaje y mejor aún que estos canales se complementen y creen sinergia. Estos canales pueden ser propios, de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos, como un equipo comercial interno o un sitio web propio.

Por otro lado, los canales de socios son indirectos y pueden ser tiendas mayoristas, y sitios webs de otros, etc. Los márgenes de beneficios son mayores en los canales propios que en los de socios, pero la clave es encontrar el equilibrio adecuado entre los distintos tipos de canales para integrarlos de manera que el cliente, socio o donante pueda disfrutar de la experiencia que estaba buscando, y los beneficios de la empresa u organización aumenten lo máximo posible.

Particularmente según [Romero \(2004\)](#) la función primordial de la promoción en el ámbito social es dar a conocer, informar, recordar, educar, persuadir y concienciar a la población objetivo acerca de los productos y/o servicios de las organizaciones sin fines de lucro en busca de bienestar social (Figura 3.5).

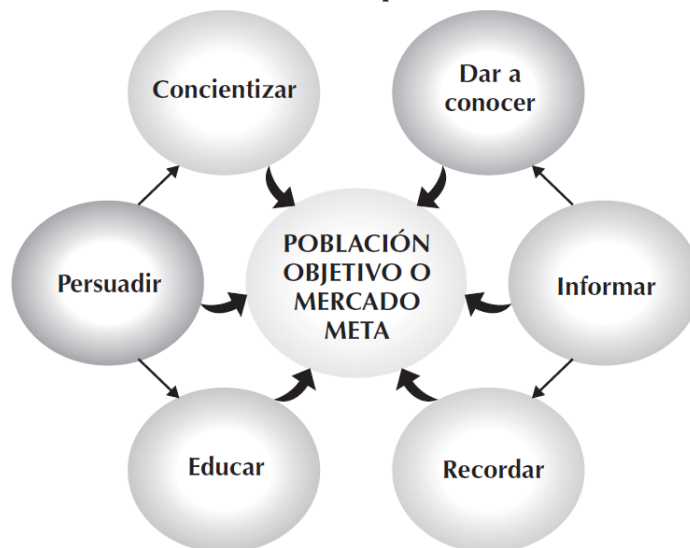


Figura 3.5: Función de la promoción. Fuente: [Romero \(2004\)](#)

Es fundamenta la comunicación e imagen que transmite la organización a la población, fuente principal del éxito de esta ya que aborda los puntos descritos anteriormente en la Figura 3.5.

3.2.3.1. Comunicación e Imagen

Buena parte de los procesos de comunicación de las ONG se desarrollan como medio de sensibilización de la opinión pública para la educación al desarrollo (marketing social) y para la obtención de recursos (campañas de desarrollo de fondos) ([Salvador, 1999](#)). Es por esto que las organizaciones exitosas deberán conjugar su postura estratégica, estructura organizativa, su misión y sus tácticas de marketing para alcanzar un alto nivel de congruencia de sus actividades internas y externas.

La comunicación como elemento estratégico del quehacer de toda empresa tiene como función genérica que la misión sea conocida. En el caso de las ONG se pretende:

- *Captar y fidelizar donantes.*
- *Captar y difelizar voluntarios.*
- *Llevar a cabo campañas de sensibilización, educación y formación.*

Quien esté a cargo de la comunicación corporativa debe ser una persona que no sólo conozca las técnicas de comunicación, sino que también sea consciente del papel que ocupa la empresa en relación a la opinión pública y pueda prever complicaciones que puedan surgir. La conexión entre el departamento de Comunicación y la dirección es un punto fundamental en este tipo de organizaciones.

Otro punto a considerar es que la imagen de la organización se ve influenciada por la imagen del sector y las diversas audiencias requieren soportes publicitarios distintos a los que acompañarán distintos temas que han de mantener la imagen base.

Por medio de las campañas de información se dará a conocer la realidad de la organización con el fin de obtener más adhesiones a la causa social y un mayor acceso a fondos y voluntarios. Además, se da una información por medio de un mensaje que ha de reflejar la identidad corporativa, lo que determinará en buena parte la impresión que tiene el público sobre la organización.

Según [Villafañe \(2002\)](#), la imagen comunicada de una organización debe estar basada como mínimo en tres hechos:

- Deben basarse en la propia realidad de la organización. Las imágenes de laboratorio no dan buenos resultados.
- Han de prevalecer los puntos fuertes de la ONG, lo que implica una óptima gestión de la comunicación y de las relaciones externas con el fin de propiciar una adecuada y correcta imagen intencional.
- No se trata sólo de trabajar sobre la cultura, la identidad y la comunicación en sí, sino que debe tenerse en cuenta el manejo de las áreas funcionales de la organización puesto que todas tienen una repercusión, directa o indirecta, sobre la imagen que se termina comunicando.

3.2.4. Relaciones con Clientes

Se describen los diferentes tipos de relaciones que una empresa determina con los distintos segmentos de mercado a los que se dirige. En general esta relación con los distintos agentes está determinada por el tipo de marketing que se realiza, ya sea tradicional o *relacional*. Además, esta puede ser personal o automatizada y pueden estar fundamentadas en:

- *Captación de clientes*
- *Fidelización de clientes*
- *Estimulación de las ventas* (venta sugestiva)

El enfoque del tipo de relación encontrado en el modelo de negocios de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente y en el tipo de beneficios que recibirá.

Una de las 7 P's se encuentra vinculada a la relación con los clientes y es el proceso por el cual pasan para hacer uso de productos sociales.

3.2.4.1. Proceso

Se refiere a los pasos que tiene que llevar a cabo la población objetivo para hacer uso de los productos sociales. Se debe realizar un diagrama de flujo a partir del momento en que la necesidad social es identificada por la población. Para luego compararlo con el diagrama del proceso de entrega de los productos sociales para así encontrar los puntos de divergencia e identificar las áreas de mejora.

3.2.5. Fuentes de Ingreso

Se refiere al flujo de caja que genera la organización o empresa a través de los diferentes segmentos de mercado. Un modelo de negocios puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor, del servicio posventa de atención al cliente y donaciones periódicas

El concepto de captación de fondos, como en los casos de organizaciones sociales, es llamado *fundraising* y este implica la búsqueda y gestión de financiación de una actividad no lucrativa. Por lo tanto, a veces se da el caso de que una persona da y otra recibe gratis. Solicitar ofrece al donante la posibilidad de donar o no y nunca consistiría en una obligación (Tempel et al., 2016).

3.2.5.1. Mecanismos para captar financiación

La financiación puede venir de diversas maneras: proyectos de empresas, donaciones o subvenciones apadrinamientos, eventos o merchandising. Lo importante es atraer esta financiación.

Respecto a la donación, existen dos tipos de modelos por los cuales una entidad decide a quien donar. Respecto al primer modelo, el modelo de Morgan (2000) sostiene que hay una relación directa entre ganar un premio (a cambio de donar) y donar. Y otros

autores como [Romano y Yildirim \(2001\)](#), apoyan el Modelo de Publicidad argumentando que existe una relación directa entre la donación y el marketing, puesto que el beneficiario a través de la publicidad da a conocer al benefactor y la cantidad donada.

La organización debe elegir cuál de ellos es el modelo óptimo de las características del proyecto, siempre teniendo en cuenta que cuanto más se ofrezca al donante ya sea en forma de premios o publicidad, más posibilidad de obtener financiación.

3.2.6. Recursos Claves

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todo modelo de negocio posee recursos claves que le permiten crear ofrecer la propuesta de valor, posicionarse en el mercado, entregar beneficio y generar ingresos con todo esto. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos y a su vez la organización puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos a través de sus socios claves.

- **Físicos:** se incluyen activos físicos tales como las instalaciones, edificios, vehículos, puntos de venta y distribución, maquinaria, entre otros elementos que la empresa u organización pueda necesitar. La utilización de estos depende fundamentalmente de la dimensión de la organización y de la industria en que esta se encuentra.
- **Intelectuales:** dentro de estos se encuentran las marcas, información privada, derechos de autor, bases de datos de clientes, beneficiarios, socios y donantes. Con el transcurso del tiempo estos elementos adquieren mayor importancia en un modelo de negocios sólido. Estos son de difícil desarrollo, pero una vez que son consolidados, entregan un valor fundamental para la organización.

Ejemplo claro de esto es la importancia que tiene el nombre de la marca en las empresas de bienes de consumo o la propiedad intelectual en empresas desarrolladoras de softwares o diseños tecnológicos. La misma lógica aplica para ciertas organizaciones sociales donde con el nombre marca se tienen efectos mayores sobre la sociedad ya que se encuentra en el subconsciente de las personas, lo que conlleva mayor número de donaciones e involucramiento por parte de las personas.

- **Humanos:** a pesar de que todas las empresas necesitan recursos humanos, la importancia de estos dependerá totalmente del tipo de empresa u organización. En una organización social el recurso humano es de fundamental importancia porque se necesita que estos tengan disposición a apoyar sin beneficio económico a cambio.
- **Económicos:** algunos modelos de negocios tienen por necesidad recursos o garantías económicas, como líneas de crédito, leasing o dinero en efectivo. Esto al igual que los recursos anteriores, su importancia dependerá del tipo de empresa u organización y la industria en la que se encuentra.

3.2.6.1. La Imagen del Sector No Lucrativo

La imagen es uno de los principales activos con el que puede contar una organización, ya que esta ayuda a determinar el comportamiento de las personas en relación con la institución, facilitando la fidelidad de sus voluntarios y donantes e impulsando un espíritu de unión entre sus colaboradores (Salvador, 1999).

Además, la imagen es un intangible bruto de un proceso continuo en el que el emisor sólo puede actuar a través de sus mensajes y canales de comunicación mencionados anteriormente como publicidad, logo, marca, diseño - y a través del comportamiento de las personas vinculadas.

La imagen corporativa debe poseer tres características principales:

1. Debe ser una síntesis de la realidad de la organización y reflejar fielmente la cultura y valores de esta. Razón por la cual es necesario adaptar permanentemente el mensaje corporativo a los cambios estratégicos.
2. Singular y exclusiva, de forma que facilite identificación con la organización.
3. Eficaz y coherente, opuesta a la dispersión y al equívoco.

Por lo que, si se concibe la organización como un todo interrelacionado, la imagen corporativa debe ser una variable estratégica a largo plazo y que sea fiel reflejo de la actual estrategia de la empresa u organización. Es por esto que el control de las comunicaciones debe ser responsabilidad de la alta dirección ya que proyecta una información trascendental para conocer la realidad "pública".

Como explica Clow (2010) teniendo en cuenta lo anterior, es posible identificar que la imagen juega un valor importante para los consumidores, socios, voluntarios y donantes con el objeto de encontrar diferenciación puntual que los determine a seleccionar una marca.

En la Tabla 3.1 se resumen estos beneficios. Los líderes organizacionales dedican cantidades considerables de tiempo y energía a construir y mantener una imagen positiva de la organización. Además, una imagen fuerte debe ser aprovechada por los creativos de publicidad utilizando las ventajas de esta en los programas de marketing.

Beneficios para el Cliente (Socio o Donante)	Beneficios para la Organización o Empresa
Certeza con respecto a la calidad del producto o servicio.	Mayor lealtad del cliente.
Tranquilidad cuando el socio no está familiarizado con la categoría del producto o servicio.	Comunicaciones positivas de boca a boca.
Reduce tiempo de búsqueda.	Posibilidad de atraer empleados (voluntarios) competentes
Aceptación psicológico y social.	Posibilidad de cobrar precios más altos.

Tabla 3.1: Beneficios de una imagen corporativa positiva para el cliente y la empresa. Fuente: [Clow \(2010\)](#)

3.2.6.2. Personal

El personal es el talento humano de toda organización. Es necesario que esté preparado para atender necesidades sociales y que sea congruente entre lo que se dice y hace. Las características principales del personal son:

- Competencia: habilidades y conocimiento necesario que debe tener todo empleado de la organización para ofrecer el producto social.
- Cortesía: respeto y cordialidad; debe ser complementada con capacitación permanente.
- Disponibilidad.
- Confiabilidad.
- Sensibilidad.
- Buena presentación.
- Habilidad para responder.
- Comunicación.

Además, el personal se debe capacitar en diversas áreas tales como:

- Relaciones humanas.
- Trabajo en equipo.
- Superación personal.
- Motivación personal.
- Venta de servicios.
- Entrenamiento en empowerment.

3.2.7. Actividades Claves

Se refiere a las acciones más importantes que la organización debe emprender para que su modelo de negocio sea óptimo y adecuado a los segmentos del mercado. Son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos en la medida que estos sean necesarios. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes características:

- **Producción:** esta se refiere a las actividades de diseño, fabricación y entrega del producto. Esta actividad posee una mayor relevancia en modelos de negocio de empresas de fabricación ya que de este depende la cantidad y calidad de lo que se ofrece. También adquiere importancia, pero en menor nivel si es que la producción es una actividad secundaria dentro de la organización.
- **Resolución de problemas:** las actividades enfocadas a esto buscan soluciones nuevas a problemas individuales a cada cliente. Muestra clara de esto son los hospitales o empresas y organizaciones de servicios donde sus modelos de negocio exigen actividades como gestión de información y la formación (capacitación) continua en su personal.
- **Plataforma/red:** aquellos modelos de negocios que posean una plataforma como recurso clave y fundamental, deben asegurar que las actividades claves de plataforma/red entreguen de manera efectiva la propuesta de valor. Este adquiere una importancia diferente cuando se trata del sistema de donaciones y reclutamiento online.

3.2.8. Asociaciones Clave

Referido a la red de proveedores y socios claves que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios. Creando alianzas se optimizan los modelos de negocio, reduciendo riesgos y adquiriendo recursos. Existen cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre organizaciones o empresas no competidoras.
2. Competición: asociación estratégica entre organizaciones y empresas competidoras o de la misma industria.
3. Joint Ventures: organizaciones conjuntas para crear nuevos negocios.

Estas relaciones se pueden dar por diferentes necesidades como:

- **Promoción y así llegar a mayor cantidad de público:** las diferentes alianzas con otras asociaciones logran el cumplimiento de los distintos objetivos de las campañas sociales, ya sea por aumento de cobertura, mayor cantidad de recursos, etc.

- Reducción de riesgos e incertidumbre: es útil al momento de reducir riesgos en un entorno competitivo donde la incertidumbre es fuerte. Esta incertidumbre generalmente es provocada por los rápidos adelantos tecnológicos y el riesgo que esto conlleva.
- Compra de determinados recursos y actividades: las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos y así enfocarse en realizar el “Core Business” con mayor efectividad. Así de esta manera se busca aumentar la capacidad de la empresa, tercerizando ciertas actividades.

Según [Huyse et al. \(2010\)](#), y basados en sus análisis con ONGs en Bélgica concluyen que la calidad de la asociación se encuentra determinada por los siguientes factores:

- Una clara visión, misión y nicho para la organización, donde se compartan visiones en las dos partes en términos de cultura organizacional y extensión.
- Manteniendo un enfoque flexible del proceso para planeación y fijación de presupuesto.
- Estrategia desarrollada y trayectoria considerando la duración de la asociación y una estrategia de salida sostenida.
- Claro valor agregado en la colaboración donde vaya más allá que solo una relación de fondos
- Un enfoque en la reflexión conjunta y el aprendizaje.
- Respeto por la propiedad y dinámica interna de las partes asociadas y armonizar con los financistas de los asociados.

3.2.9. Estructura de Costes

Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Minimizar los costos es parte de todos los modelos de negocios, pero las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que se realiza la diferencia entre dos estructuras de coste en este ámbito:

- Según costes: su objetivo principal es disminuir gastos en los procesos que sea posible. Esto implica una propuesta de valor de bajo precio, mayor uso de sistemas automáticos y alta externalización de actividades secundarias.
- Según valor: se basa en la creación de valor sin considerar los costes dentro del modelo de negocios como una prioridad.

Además, estas poseen características de costes:

- Costes fijos: no varían según el volumen de bienes o servicios producidos.

- Costes variables: varía directamente con el volumen de los bienes o servicios producidos.
- Economías de escala: ventaja que se obtiene debido al aumento de su producción, disminuyendo el coste medio por unidad.
- Economías de campo: ventaja que se adquiere a medida que la empresa aumenta su ámbito de actuación, donde puede utilizar actividades de marketing o canales de distribución para diversos productos.

3.3. Marketing Social

El marketing social es utilizado por muchas organizaciones sin fines de lucro y organizaciones gubernamentales para fomentar comportamientos que podrían no estar relacionados a los motivos personales del individuo. Estimular a la sociedad para voluntariamente cumplir con estándares, normas o requerimientos legales, como individuos, es un paso necesario asegurar el bienestar de la mayoría.

El uso del Marketing Social está en crecimiento, aunque el concepto ha estado presente comenzando con [Kotler y Zaltman \(1971\)](#). La duda entre los practicantes sobre la eficacia del uso de los principios del marketing comercial en la promoción del sector público, gobierno o problemas sociales aún existe ([Brennan y Binney, 2010](#)).

Actualmente hay distintas maneras de alcanzar una audiencia en particular. Impresiones, radio, televisión, cara a cara, Facebook, blogs, Twitter, YouTube, sitios web, etc. La presión de realizar las correctas decisiones de marketing, además de seleccionar los canales apropiados para que el mensaje sea más efectivo puede ser intimidador. De hecho, la audiencia utiliza múltiples canales y el mismo mensaje usualmente no se traslada a través de estos canales. Esta complejidad significa que la mayoría de los esfuerzos comunicacionales del marketing social no se encuentran integrados. Por el contrario, un grupo de actividades dispar y disperso ([Key y Czaplewski, 2017](#)).

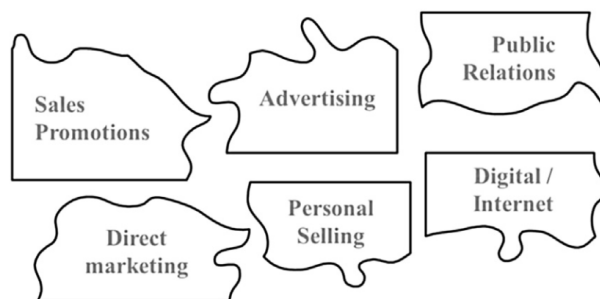


Figura 3.6: Clásico alcance no integrado para comunicaciones de marketing social. [Key y Czaplewski \(2017\)](#)

En ciertos casos, barreras físicas y virtuales separan los elementos promocionales y el resultado final es una descoordinación completa (Figura 3.6). Una mala coordinación y un marketing no integrado provoca resultados con diversos mensajes de marketing, versiones y posicionamiento. Por lo que organizaciones que no consideren este punto en el marketing social arriesgan desperdiciar tiempo y recursos en actividades que disminuyan los objetivos principales.

Aplicar técnicas de comunicación de marketing integrada (IMC) para el diseño y ejecución de una estrategia de marketing social es una solución robusta al complejo escenario actual de comunicación (Key y Czaplewski, 2017). La audiencia puede ser difícil de alcanzar debido a que los miembros son ellos mismos una fuente de influencia a través de su capacidad de realizar decisiones. Lo que significa que no solo existen barreras sobre los individuos directamente enfocados para el impacto.

El objetivo central es proveer un mensaje que tenga un foco simultáneo en el público desde múltiples canales. Esto crea un multiplicador al alcance del mensaje donde se asegura que el público objetivo reciba constantemente el mensaje no solo del segmento que posea poca influencia en él, sino que también de aquellos que si tienen una significativa influencia. Aprovechar la sinergia es una parte esencial para las comunicaciones multimedia representada en la Figura 3.7 (Naik y Raman, 2003).

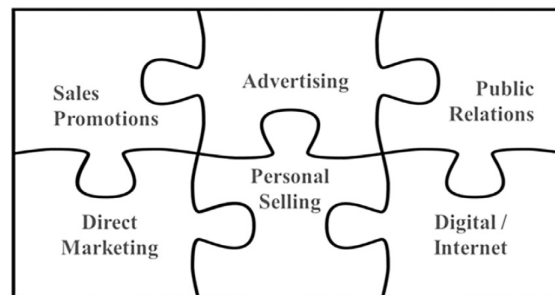


Figura 3.7: Aproximación integrada para las comunicaciones del marketing social. Key y Czaplewski (2017)

Utilizando un consistente mensaje de marketing, un logo, un eslogan, y un alcance de posicionamiento también contribuye a unificar las estrategias de comunicación. Además, estas actividades coordinadas mejoran la posibilidad de un cambio de comportamiento, incrementando la efectividad del entendimiento que lleva a un proceso de respuesta (Key y Czaplewski, 2017).

3.3.1. Las siete P's del Marketing Social

Como se ha especificado anteriormente en la sección de Modelo de Negocios, en todo plan estratégico de marketing social se deben integrar las siete Ps. Asimismo, el plan

surge a partir de las metas, lo que facilita la integración entre objetivo, estrategias, metas y tácticas (Romero, 2004). Estas son:

3.3.1.1. Producto

Se hace necesario conocer la estrategia, es decir, “desarrollar y hacer tangibles los productos sociales”. Se diseña un producto para un mercado meta preestablecido y esta estrategia desencadena una serie de técnicas y metodologías para el desarrollo de las ideas, creencias, actitudes, comportamientos y/o valores. Entre estas destacan:

- Hacer que más personas en la comunidad conozcan y prueben el producto social.
- Diversificar los productos sociales conj base en los microsegmentos.
- Rediseñar el producto social en función del ciclo de vida del producto.

3.3.1.2. Precio

Se conocen varias estrategias de fijación de precio como:

- Precio solidario: para permitir la adquisición del producto según los niveles socio-económicos de población adoptante objetivo.
- Precio alto a los productos nocivos para la salud: como el caso de la industria del tabaco.
- Precio en escala en función del ciclo de vida del producto: con precios altos en la etapa de introducción, precio regular en la de crecimiento, precio estable o reducido en la madurez y precio bajo en la declinación del producto social.

3.3.1.3. Plaza

Las estrategias destacables en cuanto a la plaza son:

- Ubicar instalaciones apropiadas y accesibles para ofrecer el producto social.
- Mejorar los procesos de la prestación de los servicios o de la adquisición del producto social, identificando área de mejora en el diagrama de flujo del proceso de la venta y de la compra.

3.3.1.4. Promoción

La promoción está relacionada de manera directa con el ciclo de vida del producto.

- Etapa de introducción: se utilizan mensajes genéricos y de proyección masiva para despertar conciencia del producto social.

- Etapa de crecimiento: se emplean mensajes enfocados a cada uno de los segmentos involucrados como mercado meta y con los medios específicos de mayor difusión en cada uno de estos segmentos.
- Etapa de madurez: se centra aún más en los enunciados y los medios de comunicación, para dar a conocer los beneficios del producto social y en la de declinación se sigue manteniendo la focalización o simplemente se eliminan los esfuerzos en la comunicación.

Además, es importante basar la promoción en las variables del factor demográfico, como edad, género, escolaridad y ocupación. Esto, sin dejar de lado, las variables geográficas, culturales y etnográficas para el diseño de la promoción.

3.3.1.5. Personal

El personal debe cumplir las expectativas de la población objetivo, considerando su nivel de competencia, actitud y amor por el trabajo. Es por esto que las variables demográficas, sociales, económicas y culturales de la población objetivo son básicas para seleccionar y capacitar al personal.

3.3.1.6. Presentación

Algunas consideraciones sobre la presentación son:

- Las instalaciones de la organización que ofrece el producto social deben ser las adecuadas desde la perspectiva de la población adoptante.
- La presentación del personal debe ser la recomendada por organismos certificadores de calidad para instituciones de servicio.
- Señalización externa e interna necesaria para que los usuarios acudan con el menor esfuerzo a solicitar el producto social.

3.3.1.7. Proceso

El proceso de la prestación del servicio debe estar basado en la comodidad y facilidad para la población adoptante.

La perspectiva de la población es clave para el diseño del proceso de la prestación de servicios para que estos no signifiquen un gasto extra para la organización.

La optimización de cada una de estas siete Ps es posible para toda organización social que busque ser mejor y ofrecer mejores ventajas comparativas y competitivas (Romero, 2004).

3.3.2. Plan estratégico de Marketing Social

Según Romero (2004) el plan estratégico de marketing social está conformado por tres apartados:

- *Parte I: diagnóstica.*
- *Parte II: planeación y formulación de estrategias.*
- *Parte III: ejecución.*

3.3.2.1. Parte I: diagnóstica

Esta parte inicial se presenta con la filosofía organizacional, en la que se debe conocer la razón de ser de toda la organización, como la misión, visión y objetivos, el estudio de las necesidades presentes y futuras del mercado meta, análisis de la organización, análisis FODA, análisis del macro y microentorno.

- **Historia:** la historia de la organización no lucrativa tiene una fecha de inicio como entidad moral, con el acta constitutiva correspondiente en la que se explicita la misión y objeto social de la misma. También es importante conocer su historia, fracasos y logros para comprenderla mejor.
- **Visión:** es la dirección hacia la que la organización se desea enfocar y en la que tendrá que encausar todos sus medios para la consecución de sus fines en un tiempo determinado.
- **Misión:** es la razón de ser de toda organización en la que se mencionará la esencia de sus productos y/o servicios, ideología, espíritu de trabajo y valores.
- **Objetivos institucionales:** una vez definida la misión y la visión, toda organización debe formular de manera clara los objetivos institucionales, que deben ser susceptibles de medirse y alcanzarse a mediano y largo plazo. Además, deben estar correctamente orientados hacia el alcance de la visión formulada en primera instancia.
- **Estructura organizacional:** describe la clase de organización que se necesita para alcanzar los objetivos formulados y las características que debe tener cada una de las personas que ocuparán puestos clave en el proceso de la administración.

Seguido a esto, es importante *evaluar las necesidades presentes y futuras de la población objetivo o mercado meta* desde la perspectiva sociológica, económica y psicológica. Conocer a fondo a la población objetivo posibilitará que se esté en condiciones de formular

estrategias y objetivos más precisos en cuanto a sus diferentes circunstancias.

Por último, se tiene *la compilación de la información* donde se recomienda compilar la información óptima de la organización y del mercado mismo, así como una breve descripción del pasado, presente y futuro de alguno de los datos susceptibles de medición del mercado y de la organización. Esto para poder definir fortalezas y debilidades y resaltar las ventajas comparativas que podrían llegar a ser las ventajas competitivas de la misma.

3.3.2.2. Parte II: planeación y formulación de estrategias

A través del apoyo de las herramientas utilizadas en la fase anterior, se puede dotar de una dimensión de tiempo y espacio a la planeación para formular de manera natural estrategias y tácticas. Estas dirigidas a la satisfacción de las necesidades sociales de la población objetivo o mercado meta.

Una vez formuladas las estrategias, se definen las metas de marketing que culminará en un plan táctico, plan de contingencia, presupuesto y programa del plan de marketing social.

Esta etapa se subdivide en 5 partes:

1. **Objetivos de marketing:** deben poderse medir y alcanzar, y también tener impacto en la mejora del bienestar de la sociedad en general. Estos objetivos se pueden formular desde el ámbito general y particular.
2. **Las estrategias de marketing:** se deben formular en función de los objetivos, y con base en el seguimiento de las variables del macroambiente, y marcar el rumbo estratégico que genere el máximo provecho para la población objetivo.

Las estrategias deben tener como fundamento el estudio continuo de las variables propias de la población adoptante objetivo y los factores del macro y microambiente.

3. **Metas de marketing:** deben estar relacionadas con las siete Ps del marketing social. Las metas del marketing social deben definirse en función de los tiempos y espacios relativamente alcanzables en el corto y mediano plazo, a fin de lograr los objetivos de mediano y largo plazo. Se plantean las siguientes interrogantes: Quién hará qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde?.
4. **Plan táctico de marketing:** dentro del proceso de planeación es indispensable el diseño de una táctica, con tareas, responsables, tiempos, movimientos, estándares y resultados a alcanzar en el corto plazo.
5. **Plan de contingencia:** es muy importante tener un plan de contingencia para hacer frente a cualquier cambio inesperado que se presente durante la ejecución de los

planes. Estos planes consideran el recurso humano y todos los recursos que pudieran canalizar para una u otra actividad que se vea afectada por algún evento del entorno.

3.3.2.3. Parte III: ejecución

Se describe la estructura de la organización y la implementación de los programas sociales, acompañados de sus respectivas medidas de evaluación, control y retroalimentación. Además, se describen las brechas entre lo que se dice y se hace o las diferencias entre la estrategia y la ejecución. Se consideran 3 partes fundamentales:

1. **Presupuesto y programación:** la parte financiera es un apartado que se debe desarrollar de manera clara y específica en relación directa con los objetivos, estrategias, metas, tácticas, programa de ejecución con tiempos, movimientos y descripción de los recursos humanos y económicos necesarios para la implementación de cada uno de los programas.
2. **Implementación:** en este apartado se describe la estructura necesaria para la ejecución de los planes de marketing social, así como los estilos de administración y liderazgo que se necesitan para que todas las personas involucradas en los programas sociales aporten su máximo esfuerzo.
3. **Control y evaluación:** las medidas de control que se llevan a cabo a través de la evaluación periódica a lo largo del proceso administrativo de los programas sociales son indispensables para la implementación del programa de mejora continua dentro del plan estratégico de marketing social.

3.3.3. La especificidad del marketing en las ONG

Di Sciullo (1993) indica que el marketing de las ONG agrupa cinco funciones y que estas son al mismo tiempo las principales *dificultades* de este.

1. Necesidad de recursos financieros, donde la organización vende las peticiones de donativos privados.
2. Hacerse conocer y compartir sus ideas (la organización se vende ella misma).
3. Movilizar sus asalariados, socios y voluntarios, la organización vende su proyecto como empresa.
4. Ejecutar todo tipo de prestaciones de servicio, la organización vende conocimientos y calidad del servicio prestado.
5. Convencer a los diferentes públicos de cambiar el comportamiento, la organización vende persuasión social.

La función de marketing en las ONG adopta características específicas que la diferencian de la función tradicional. Así Lovelock y Weinberg (1984) apuntan 4 puntos

diferenciales:

- **Múltiples Públicos:** existe a menudo una separación entre la fuente de atracción de recursos y la fuente de asignación de recursos. En las ONG los clientes que reciben los servicios/atenciones pueden no tener relación alguna con los donantes que financian estos servicios.

Esto implica que la ONG debe cuidar la satisfacción de los dos grupos y el buen resultado tanto en la captación de fondos como en la asignación de recursos recaudados.

Esto sin olvidar otros públicos que también deben ser evaluados por la organización como los voluntarios, la opinión pública, los medios de comunicación, el gobierno, etc.

- **La no existencia de un objetivo en términos de beneficio:** estas instituciones no obtienen beneficios para accionistas sino que su objetivo es un beneficio social. Este tipo de beneficio es más difícil de medir y evaluar. La falta de criterio de maximización del beneficio en la definición de la estrategia implica que el éxito de la ONG no pueda medirse únicamente en términos financieros.
- **Más servicios que productos:** las ONG ofrecen básicamente servicios, adhesión a una causa, cambios de comportamiento social, etc. Raramente su negocio principal radica en la comercialización de bienes.
- **Escrutinio público y presiones extramercado:** Las ONG están continuamente sometidas a análisis y evaluación social con motivo de su papel de proveedores de servicios públicos, que afectan a la comunidad en la cual se encuentran inmersas.

También, a veces se espera de las ONG que provean un servicio o asistan a determinados segmentos del mercado que una organización orientada al beneficio no encontraría rentable económicamente.

A estos cuatro puntos diferenciales, se le añade otros puntos adicionales:

- **La forma de obtener recursos financieros:** la búsqueda de recursos monetarios para cumplir la misión de las ONG es uno de los puntos clave de su funcionamiento. Muchas ONGs prestan servicios sin una contraprestación monetaria o por un precio inferior a su coste, hecho que implica que no generen recursos necesarios y necesiten de un financiamiento adicional vía donaciones, subvenciones, trabajo voluntario, etc.
- **Una ONG defiende una causa, tiene una misión que no puede variar con las modas:** la diferencia con el marketing comercial es a priori importante, la empresa orienta su actividad a través de factores de oportunidad, es decir, si los gustos de los clientes cambian, se modifican los productos o los servicios ofertados en función del nuevo comportamiento.

Una ONG defiende una causa y tanto si es mayoritaria como minoritaria, no se acostumbra a cambiar la misión principal y adoptar alguna que se encuentre de moda.

El planteamiento principal de estas organizaciones es la satisfacción del usuario y donante, no solo pensando en el corto plazo, sino también a largo plazo. Además, a la satisfacción individual de estos agentes le añade la búsqueda de la satisfacción colectiva o el bienestar de la sociedad en que se está inmersa.

- **La medida del éxito en una ONG:** la medida de éxito en una ONG es compleja y debe tener en cuenta diferentes factores. Para [Shapiro \(1974\)](#), la medida del éxito en la atracción de recursos se hace mediante el estudio de las contribuciones de los donantes, si efectúan donativos están satisfechos y si no, están insatisfechos.

Otros autores señalan el número de personas atendidas por las ONG y el incremento del número de socios como una medida de resultado. Lo que no aplicaría para aquellas que desarrollen una actividad mediocre en la satisfacción de las necesidades de los usuarios de sus programas.

La complicación está principalmente en que para evaluar la calidad de una ONG se debería revisar la satisfacción de las necesidades de los usuarios, pero una estrategia en base a esto y no incorporando las preferencias de los donantes, puede imposibilitar la misión. Por lo que ambos parámetros juntos son una buena medida del buen resultado ([Salvador, 1999](#)).

3.4. Marketing Relacional

El marketing relacional, o marketing de relaciones, puede ser definido como el conjunto de todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones ([Morgan y Hunt, 1994](#)). Esta definición implica que estas relaciones no solo están dirigidas hacia los clientes o donantes, sino que también con todos los agentes involucrados con la empresa u organización.

Por lo que el marketing relacional no sólo destaca la importancia de la fidelización de los clientes (enfoque en el que se basan todos los programas de fidelización y las herramientas Customer Relationship Management CRM), sino que también el cultivo de relaciones a largo plazo con el conjunto de agentes con los que se relaciona la empresa u organización.

Según [Quesada y Ruiz \(2007\)](#), el marketing relacional tiene dos importantes repercusiones estratégicas para la empresa:

- La necesidad de desarrollar estrategias de comunicación que tomen como eje de actuación la fidelización de clientes.
- La consideración en las estrategias de marketing de los diversos agentes con los que actúa la empresa u organización (mercados ampliados).

3.4.1. La Fidelización de Clientes

La preocupación de la empresa actual ya no es tanto captar nuevos clientes como conservar a los que tiene, ya que la fidelización tiene efectos directos en la cuenta de resultados. Debido a que captar nuevos clientes es mucho más caro y porque a los clientes actuales es más fácil venderles productos o complementarios (Quesada y Ruiz, 2007).

Lo más llamativo posiblemente sea todas las posibilidades que las nuevas tecnologías permiten para gestionar las relaciones con los clientes, socios o donantes. La fidelización de clientes es la necesidad de orientar la actividad de marketing de una empresa hacia el logro de la satisfacción a largo plazo de los clientes como medio para obtener su lealtad y asegurarse una ventaja competitiva (del Bosque Rodríguez et al., 2005).

3.5. Metodología de Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos (Figura 3.8). Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón, 2005).

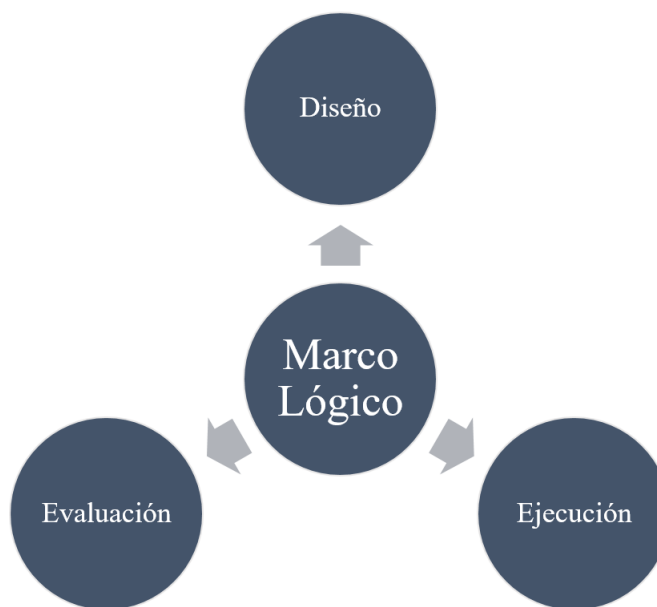


Figura 3.8: Marco lógico y ciclo de vida del proyecto. Fuente: elaboración propia

Según [Ortegón \(2005\)](#) el método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes en proyectos:

- Planificación de proyecto carentes de precisión.
- Proyectos que no se ejecutan exitosamente.
- No existencia de una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito.

El método del marco lógico abarca estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados como:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto.
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste.
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

3.5.1. Etapas del Marco Lógico

La metodología contempla dos etapas:

- **Identificación del problema y alternativas de solución:** en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación que se busca idealmente y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguir este objetivo.
- **La etapa de planificación:** donde la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

3.5.1.1. Identificación del problema y alternativas de solución

El proceso de planificación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla. Dicha percepción o necesidad puede surgir de distintos ámbitos como:

- La aplicación de una política de desarrollo.
- Recuperación de infraestructura.
- Necesidades o carencias de grupos de personas.
- Bajos niveles de desarrollo detectado por planificadores.
- Condiciones de vida deficitarias detectadas en algún diagnóstico en el ámbito local.

La metodología marco lógico incorpora cuatro elementos analíticos importantes que ayudan a guiar este proceso, estos son análisis de involucrados, del problema, de objetivos y de estrategia.

- **Análisis de involucrados:** es estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Particularmente, el análisis de involucrados implica:
 - Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente.
 - Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
 - Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos
 - Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.
- **Análisis del problema:** es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El proceso contempla los siguientes pasos:
 - Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
 - A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
 - Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
 - Identificar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.

- Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el **árbol de problemas**. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.

- **Análisis de objetivos:** este análisis permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas con la propuesta.

Básicamente consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, todas expresadas en estados positivos. Estos estados positivos son objetivos y se presentan en un **diagrama de objetivos** donde se puede apreciar la jerarquía. El fin de este diagrama es una visión global y clara de la situación ideal que se desea.

- **Identificación de alternativas de solución al problema:** a partir de los medios que se encuentra más abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio.

Un supuesto importante es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema principal.

- **Selección de la alternativa óptima:** consiste en la selección de una o más alternativas que se aplicarán para alcanzar los objetivos. Es importante determinar que objetivos se encontrarán dentro de la intervención y cuales fuera de esta. Este análisis requiere tres actividades principales:
 - La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos.
 - Criterios precisos que permitan elegir las estrategias.
 - La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

Según la extensión y cantidad de trabajo implicado, las estrategias escogidas podrían traducirse en una intervención del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos.

Para la selección de la alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema. Para esto se pueden realizar análisis como:

- Diagnostico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
- Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
- Análisis de costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios.
- Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación se selecciona la que muestra los mejores resultados.

3.5.1.2. Matriz de (planificación) marco lógico

La matriz de marco lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos)

Además, se compone de cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los componentes/resultados.

3.5.1.3. Resumen narrativo de objetivos

Los significados respecto a cada fila son:

- Fin: ¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?
- Propósito: ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?
- Componentes (resultados): ¿Qué entregará el proyecto?
- Actividades: ¿Qué se hará?

3.5.1.4. Indicadores

Los significados respecto a cada fila son:

- Indicadores de fin y de propósito: hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo.
- Indicadores de los componentes: son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto.
- Indicadores de actividades: El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente.

3.5.1.5. Medios de verificación

La Matriz de marco lógico indica de dónde se puede obtener información acerca de los indicadores. Esto obliga a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista.

3.5.1.6. Supuestos

En cada proyecto se tienen riesgos de distintos tipos, como ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. La matriz de marco lógico requiere que se identifiquen los riesgos en cada etapa: Fin, propósito, componente y actividad.

El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar a nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

3.5.2. Monitoreo y evaluación

Estas actividades son necesarias para reducir la diferencia entre la planificación o formulación de los proyectos y la realidad, es decir, su implementación y resultados.

El **seguimiento y control**, se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Se emplea para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y así recomendar medidas correctivas para optimizar resultados. Un monitoreo como procedimiento sistemático consiste en:

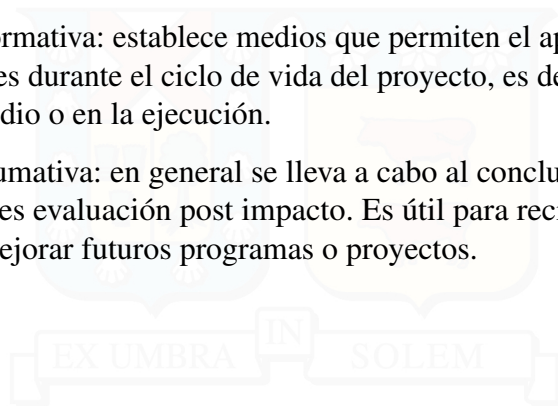
- Determinar el progreso en la ejecución del proyecto. Esto es, avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades.
- Entregar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto. Esto significa que los resultados obtenidos del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados del proyecto.
- Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño o incrementar la probabilidad de que el proyecto ejecutado alcance su objetivo principal.

Por otro lado, la **evaluación** consiste en una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, ejecución, eficiencia, efectividad, procesos y resultados del proyecto en ejecución o una vez completado. En otras palabras, la evaluación pregunta si un proyecto esta

“funcionando” en vista de los resultados obtenidos.

A diferencia del monitoreo, la evaluación ocurre durante todo el ciclo del proyecto y normalmente involucra a agentes no directamente ligados operacionalmente al proyecto. Existen dos tipos de evaluación:

- La evaluación formativa: establece medios que permiten el aprendizaje y realización de modificaciones durante el ciclo de vida del proyecto, es decir, tiene impacto en el proyecto en estudio o en la ejecución.
- La evaluación sumativa: en general se lleva a cabo al concluir la ejecución o varios años después si es evaluación post impacto. Es útil para recibir conclusiones sobre un proyecto y mejorar futuros programas o proyectos.





4 | Casos de éxito

En este capítulo se realiza investigación de estrategias relacionadas al área de captación de socios en organizaciones nacionales e internacionales que han tenido éxito con distintos proyectos y propuestas.

Además, en este capítulo se realiza una entrevista al encargado del área de captación de socios en Greenpeace Chile quienes han sido capaces de llevar a cabo exitosamente este proceso.

Las organizaciones a analizar son:

- Greenpeace Internacional.
- Greenpeace Chile.
- ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados)
- Cruz Roja Española.

4.1. Green Peace Internacional

Greenpeace es una de las organizaciones ambientalistas más reconocida, decidida y audaz en la defensa del medio ambiente en el mundo. Es una organización global e independiente que actúa para cambiar las acciones y comportamientos, proteger y conservar el medio ambiente y promover la paz a través de las siguientes acciones:

- Catalizando una revolución energética para abordar la amenaza número uno del planeta: el cambio climático.
- Defendiendo los océanos, confrontando la pesca destructiva y creando una red global de reservas marinas.
- Protegiendo los bosques antiguos, animales, plantas y personas que dependen de ellos.
- Trabajando para el desarmamiento y paz.

- Creando un futuro libre de toxinas con alternativas más sanas.
- Realizando campañas por una agricultura sustentable.

Greenpeace está presente en 55 países de Europa, América, Asia, África y el Pacífico. En 2008 abrió las oficinas más recientes en África. Para mantener su independencia, Greenpeace no acepta donaciones de gobiernos ni empresas, sino que confía en las aportaciones voluntarias de socios y simpatizantes.

Se evalúan los siguientes puntos sobre la organización relacionados de alguna u otra forma a la captación de socios:

- Fundraising y socios.
- Caracterización de socios.
- Socios a través de internet.
- Sensibilización.
- Marketing Directo.
- Campañas.

4.1.1. Fundraising y socios

La Figura 4.1 muestra el cambio en el ingreso bruto producto del fundraising por cada oficina regional o nacional de Greenpeace desde el 2014 al 2015. Se aprecia de forma clara un aumento en este ingreso en la mayoría de las oficinas con solo algunos casos contrarios. Esto muestra el éxito que ha tenido el fundraising aplicado en todo el mundo, específicamente en la zona ANDINO, representando a Sudamérica.

En lo que respecta a los socios, Greenpeace presenta cerca de 100.000 socios en España y a 2,8 millones de socios a nivel mundial. Además, anima a muchos millones más a que se involucren cada día y ayuden a desarrollar actividades y campañas. Los socios aseguran la independencia financiera de intereses políticos o comerciales. Las donaciones individuales, junto con las cuotas de socios son la única fuente de los fondos.

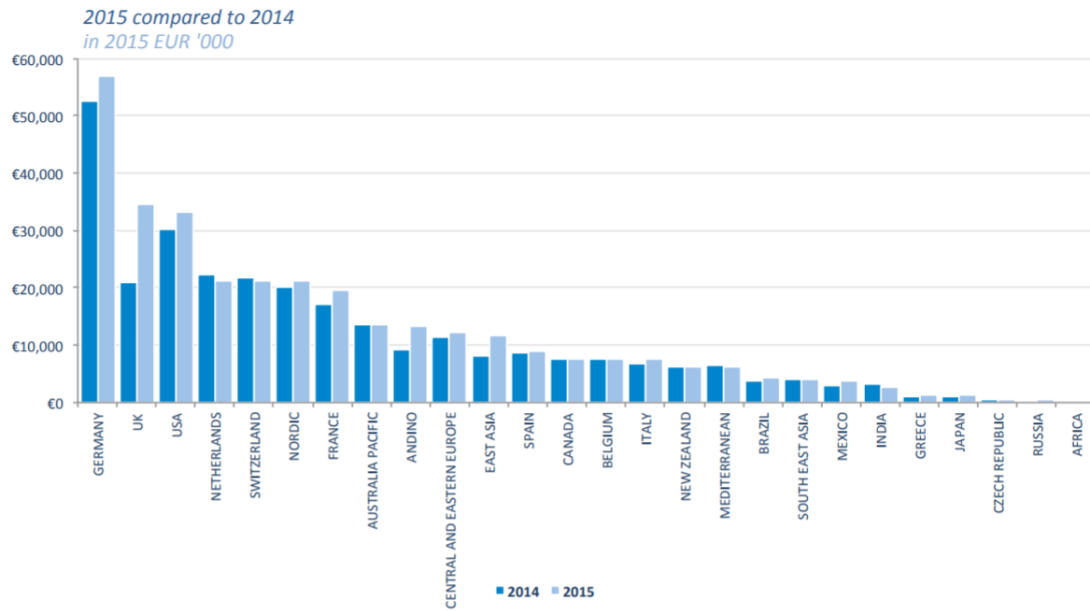


Figura 4.1: Ingreso Bruto por Fundraising por cada oficina nacional y regional de Greenpeace

Fuente: <http://www.greenpeace.org/international/Global/international/publications/greenpeace/2016/2015-Annual-Report-Web.pdf>

4.1.2. Caracterización de Socios

Se caracteriza el “socio tipo”, específicamente en **España** debido a mayores similitudes en su población con Sudamérica.

En España los socios (100.000) provienen de todas las Comunidades Autónomas, aunque un amplio porcentaje está en Madrid (más de 26.000) y Barcelona (más de 18.000). Las características principales son:

- **Edad:** la mitad de los socios de Greenpeace España tiene entre 35 y 55 años. Más del 4 % son mayores de 65 años, y hay más de 300 socios de más de 80 años.
- **Sector económico:** casi un tercio trabaja en sector de servicios, aunque hay amplia presentación de profesiones. Además, hay un amplio número de profesionales relacionados con la enseñanza, más de 7.000.
- **Compromiso:** los socios de Greenpeace demuestran un gran compromiso con la organización. La media de permanencia como socio es de casi nueve años. Más de 43.000 socios lo son desde hace más de diez años.
- **Cuota promedio:** es importante destacar que la cuota media actual es de 9€ al mes, aunque eres tú quien elige la cantidad y la periodicidad.

4.1.3. Socios a través de internet

Para las distintas plataformas de la organización (dependiendo del país e idioma) se tiene la opción de donar o ser socio de Greenpeace. La forma en que esta funciona y se comunica varía respecto al país y la cultura que existe sobre ONGs en este contexto.

4.1.4. Sensibilización

Nuevamente se toma como referencia **España** para la evaluación de Greenpeace Internacional.

Desde el 2008 Greenpeace elabora una revista con carácter trimestral para los socios. En ella se encuentran temas relacionados con todas las campañas.



Figura 4.2: Portada edición 22 Greenpeace Magazine. Fuente: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Actualidad/GP-Magazine/>

Esta revista se encuentra en dos formatos: papel y digital. Para recibir la versión de papel es necesario ser socio de la organización. La Figura 4.2 muestra la portada de la revista en su edición 22 de junio del 2017.

4.1.5. Marketing Directo

Amdia, agencia de marketing, el año 2013 realizó una entrevista a Hernán Nadal que coordinaba en ese entonces acciones comunicacionales en Greenpeace a nivel internacional (para la campaña por la defensa del Ártico) y también dirigía todas las acciones de movilización pública de la región andina de la organización (Chile, Argentina y Colombia).

Se habló de estrategias teniendo claro cuán importante son para la captación de fondos por parte de interesados y activistas. Además, del valor que tiene el marketing al momento de la captación de socios. A continuación se presentan los puntos más importantes de la entrevista.

En lo que respecta a cuales son las **estrategias de marketing preferidas para acercarse a los donantes** él mencionó que “ en nuestro caso sólo tomamos donaciones de individuos, una de las particularidades de nuestra ONG. No podemos tener donaciones de empresas, políticos o gobiernos. Por lo cual, las aproximaciones a nuestros donantes son mediante marketing directo on-line y telemarketing, que son nuestros dos canales de contacto fundamentales. Te diría que el canal más efectivo es el telemarketing, que es el complemento perfecto del canal online”.

Por otro lado en relación a **cómo se desarrollan las campañas de marketing** en las ONGs mencionó: “Desde Greenpeace, apelamos al trabajo interno, pero también contamos –algo que pasa en varias partes del mundo- un grupo de agencias que trabajan Pro Bono. Para las organizaciones grandes, siempre existe algún apoyo de este tipo. Lo que pasa en nuestro caso, es que tenemos mucho trabajo en contexto. Nuestros tiempos hacen que a veces no podamos recurrir a una agencia. Eso es una limitación para nosotros. Muchas veces nos pasó que, por una cuestión social o política, necesitamos tener capacidad de respuesta en cinco minutos, una hora, un día. De todos modos, tenemos otros ejemplos como los 25 años de Greenpeace que se trabajó muy bien con un proyecto y una agencia. También hay que tener cuidado porque las agencias por lo general en este tipo de trabajos quieren hacer todo lo que no pueden hacer con otros clientes, pero no hay que perder de vista que nosotros estamos orientados a los resultados concretos”.

4.1.6. Campañas

Se presentan campañas relacionadas a la sensibilización, factor fundamental al momento de captar socios y para crear conciencia de los objetivos de la organización dentro de la población. Estas campañas no están enfocadas principalmente en la captación de socios, pero como se mencionó anteriormente esta sensibilización es fundamental al momento de realizar face to face.

4.1.6.1. Campaña Salvar el Ártico

Para esta campaña se intensificaron los esfuerzos para sensibilizar a la población acerca de los problemas en el mundo y específicamente en el Ártico. Los voluntarios salieron a las calles para explicar la problemática del cambio climático y del deshielo que actualmente sufre la zona del Ártico, uno de los territorios más vulnerables a los problemas medioambientales del planeta.

Se realizaron distintas actividades donde se pidió a los asistentes que colaboren en la realización de mensajes creativos y colectivos en los que se reclame la protección del Ártico. Los mensajes se hicieron llegar a través de la Comisión OSPAR y se pudieron ver en la página web www.vocesporlartico.org.

Además, la campaña de Ártico de Greenpeace consta de numerosas iniciativas, por ejemplo, se realizan actividades por parte de los **grupos locales en colegios** donde se han creado mensajes y murales colectivos para reclamar su protección. También se han realizado experiencias con **realidad virtual** para poder generar conciencia respecto al real problema en la región.

Greenpeace también ha participado en **festivales de música** como el Primavera Sound. Además, personalidades del mundo de la música, el cine y la literatura han dado su razón para salvar esta valiosa región amenazada por el cambio climático, las perforaciones en busca de petróleo o la pesca industrial.

4.1.6.2. Campaña contra la contaminación por plásticos en los océanos

Greenpeace ha lanzado el 19 de abril del 2017 una campaña internacional para sensibilizar sobre la situación insostenible que sufren los mares europeos que reciben cada vez más residuos plásticos.

Este tipo de sensibilización busca influir en medidas efectivas para erradicar el problema y crear mayor conciencia dentro de la población europea.

Con el objetivo de visibilizar esta situación, la organización ha instalado en la Plaza del Ayuntamiento de Valencia una gran “ola de plástica” representando la invasión de los millones de envases y residuos que a diario acaban en los océanos.

Este tipo de acciones tan claras y visibles para todos son parte importante para influenciar políticas reguladoras y sensibilizar a la población para que se comprometan con la causa fin de la organización.

4.2. Green Peace Chile

Como se ha detallado anteriormente, Greenpeace se mantiene exclusivamente de donaciones de personas físicas que quieren un cambio para tener un planeta verde, pacífico y sin desigualdad. Es decir, Greenpeace no recibe dinero de gobiernos, empresas, partidos políticos ni religiones. Greenpeace Chile no es la excepción.

Gracias a este principio, la organización es independiente en lo económico y lo político. La autosuficiencia económica permite a Greenpeace cuestionar, actuar, proponer y ponerle nombre y apellido a quienes destruyen el medio ambiente y a quienes pueden revertir esta situación.

En Chile, al igual que a nivel internacional, para cuidar el planeta realizan acciones directas no violentas y de resistencia civil pacífica, con las cuales se denuncian los delitos ambientales y a quienes los cometen, se genera conciencia, se informa e inspira a la ciudadanía a participar en la búsqueda de soluciones.

En pocas palabras, Greenpeace es una organización de la gente, que busca incidir en políticas públicas, involucrar e inspirar cambios y por la que constantemente transitan voluntarios, socios, activistas y ciberactivistas.

En Chile, la búsqueda de socios funciona con un modelo similar al de TECHO llamado de la misma manera, Dialogo Directo, donde también se encuentran en regiones incluyendo a la V Región.

Respecto a esta organización se analizan los siguientes temas relacionados a la captación de socios:

- Estructura de financiamiento (% correspondiente a socios).
- Perfil que se busca para captador de socios.
- Socios a través de internet.
- Entrevista a Coordinador de Diálogo Directo Chile

4.2.1. Estructura de financiamiento

Greenpeace Chile posee un aproximado de 20.000 socios¹.

¹Fuente: <http://www.greenpeace.org/chile/es/Socios/>

La estructura de financiamiento de Greenpeace en Chile se divide en tres partes como muestra la Tabla 4.1.

Estructura de Ingresos	
Ingresos GPI	16,5 %
Donaciones socios	83,50 %
Otros	0 %

Tabla 4.1: Distribución de fondos Greenpeace Chile. Fuente: [http://www.greenpeace.org/chile/Global/chile/Documentos/Otros %20Temas/2016/balance_gestion2015 .pdf](http://www.greenpeace.org/chile/Global/chile/Documentos/Otros%20Temas/2016/balance_gestion2015.pdf)

Además, la distribución de estos fondos se encuentra descrita en la Tabla 4.2.

Distribución de Fondos	
Desarrollo de fondos	47,90 %
Atención a Socios	14,50 %
Campañas	26,70 %
Gastos de Administración	10,90 %

Tabla 4.2: Distribución de los fondos Greenpeace Chile 2015. Fuente: [http://www.greenpeace.org/chile/Global/chile/Documentos/Otros %20Temas/2016/ balance_gestion2015.pdf](http://www.greenpeace.org/chile/Global/chile/Documentos/Otros%20Temas/2016/balance_gestion2015.pdf)

Donde se destaca el 14,5 % que solo va dirigido a la atención a los socios. Esto incluye acciones desde la captación hasta los procesos de fidelización de los socios.

4.2.2. Captador de Socios

Las personas que trabajen dentro del Diálogo Directo de Greenpeace Chile son la voz de Greenpeace en la calle para lograr reclutar nuevos socios para la organización ambientalista más importante a nivel internacional. Estos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Experiencia en ventas o captación.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Iniciativa.
- Autogestión y proactividad.
- Empatía.

- Responsabilidad.

Además, se busca un perfil específico como:

- Orientación a resultados.
- Actitud proactiva.
- Liderazgo y habilidades interpersonales.
- Creatividad e innovación.
- Flexibilidad y adaptación al cambio.

Todos estos requisitos completan el perfil de captadores que busca Greenpeace Chile para su equipo de diálogo directo.

4.2.3. Socios a través de internet

A través de la página web de Greenpeace Chile <http://www.greenpeace.org/chile/es/> se encuentra a la vista la sección “Hazte socio”.

Esta sección permite poder ser socio de la organización solo completando un formulario a través de internet. Este formulario se encuentra en <https://unete.greenpeace.cl> y solo solicita información básica respecto al nuevo socio y los datos del medio de pago correspondiente.

El monto mínimo es \$6.000 (\$200 por día) y el máximo predeterminado es \$30.000 (\$1.000). Además, se puede donar un monto diferente a los propuestos por la organización si es que así se desea.

4.2.4. Desarrollo de Entrevista

El mayor objetivo de la entrevista fue investigar sobre las estrategias que la organización utiliza en el proceso de captación de socios. Esto al tratarse de una organización internacional con un punto de vista diferente al tradicional chileno en materia de captación de socios. Se realiza una entrevista a Joeri Leppens, coordinador de Dialogo Directo Chile en Green Peace.

Se le contactó vía mail y se le solicitó una reunión en persona, llevándose a cabo en las oficinas de ManPower en Av. Libertad 269, Of. 308, Viña del Mar.

Esta entrevista no fue estructurada, es decir, las preguntas no eran fijas y el tema de la conversación se iba direccionando a medida que fluía el diálogo. Siempre con el fin de indagar sobre ciertos temas pilares dentro de lo que se buscaba con la entrevista. La duración fue de 45 minutos y las preguntas se basaron en los siguientes puntos:

- **Metodología:** conocer la metodología específica que utilizan para captar socios dentro de la región.
- **Incentivos:** distintos utilizados con el equipo de diálogo directo.
- **Proceso de selección:** conocer cuáles son las etapas dentro de su proceso de selección de captadores.
- **Seguimiento y supervisor:** comparar tipo de supervisión que tienen los equipos.
- **Resultados:** actuales que tiene la V Región para Green Peace Chile.
- **Otros métodos:** averiguar otras vías que trabajan o piensan implementar para captación de socios.
- **Fidelización de socios:** conocer como es su proceso de fidelización para mantenerlos la mayor cantidad de tiempo dentro de la organización.
- **Fidelización de los captadores:** conocer como generan identidad de los captadores con Green Peace.
- **Alta rotación:** como controlan la rotación dentro del trabajo de captador de socios.

4.2.5. Análisis de entrevista

Del análisis de la entrevista completa, se desprenden las principales conclusiones separadas por temas:

4.2.5.1. Metodología en la V Región

Green Peace Chile trabaja principalmente con equipos internos, pero, también poseen equipos de agencias de fundraising. Los equipos internos poseen contratos con la empresa externa ManPower, principalmente por razones de infraestructura debido a que Green Peace no tiene oficina en la V Región y ManPower es especialista en Recursos Humanos y sí presenta oficinas en la ciudad de Viña del Mar.

Además, un equipo consiste de 1 supervisor más al menos 5 hasta 9 captadores.

Respecto a los lugares de captación, se hace una diferencia entre Santiago y ciudades como Viña del Mar y la Serena. Donde en estas últimas dos se tiene un estilo de vida más relajado y tranquilo, por lo que existe la posibilidad de captar en plazas y tomarse el tiempo

de explicar de forma calma la causa de Green Peace a los posibles socios.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Funcionamiento con equipos internos y agencias de fundraising.
- Composición de equipo con 1 supervisor y de 5 a 9 captadores.
- Selección de lugares en base a estilo de vida, como plazas en Viña del Mar.

4.2.5.2. Incentivos

En términos monetarios, todos los captadores tienen un sueldo base y además bonos individuales y por equipo. Pero la estrategia actual de Greenpeace Internacional es que el incentivo mayor de un captador no sea monetario sino la causa. Es decir, buscan que los trabajadores se sientan parte de la organización y sus objetivos.

Una de las formas para otorgarles parte de esa confianza es el aumento de los sueldos bases, restándole importancia a los bonos por socio. Esto ha llegado al punto de tener captadores con contratos indefinidos donde los sueldos base son mayores y los incentivos por socio cada vez menos para demostrar la confianza que la organización les tiene.

Otro factor importante es la oportunidad que se les da a los trabajadores de crecer dentro de la organización. Comenzando como reclutador, para luego con el tiempo ser supervisor. La siguiente etapa es ser supervisor de dos equipos para luego, además, que sean de distintas ciudades. Esto se realiza para transmitirles confianza a los captadores y que estos puedan hacer lo mismo con los nuevos captadores que van llegando al equipo.

Una ventaja que tiene este tipo de incentivos es que no tiene un límite tan claro como el monetario, donde si todas las organizaciones empiezan a aumentar los sueldos bases llegará un punto en que no será rentable.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Sistema con sueldo base y bonos individuales y por equipo.
- Aumento de los sueldos base para transmitir confianza hacia ellos.
- Crecimiento dentro de la organización.

4.2.5.3. Proceso de selección

El reclutamiento y selección al no ser ciencia exacta, la organización al igual que el resto se expone a seleccionar personal que no es el más adecuado para el trabajo.

Generalmente se hacen convocatorias grandes donde los postulantes pueden llegar desde diferentes vías:

- A través de la agencia ManPower ya que ellos hacen una primera selección.
- Vía interés debido a los equipos que se encuentran en la calle.
- Amigos, estudiantes o interesados por anuncios.

A cada uno de los postulantes se le invita a una entrevista grupal que se realiza 1 o 2 veces por mes con una duración entre 2 horas y 2 horas y media. En esta entrevista se les explica el funcionamiento del trabajo, horarios, sueldos. Esta explicación contiene consejos básicos de cómo realizar el trabajo. Además, se les introduce la organización, su historia y que proyectos desarrolla actualmente.

Adicionalmente, se les realiza ejercicios donde se mide la capacidad de hablar en público y discusión de diversas problemáticas. Luego de esto, se va a la calle, pero no para captar socios, sino que para juntar firmas para alguna campaña en particular, así poniendo a prueba sus habilidades para relacionarse con el público. Una vez observado el desempeño de los postulantes, se realiza una evaluación y los seleccionados son citados al día después para una capacitación completa directamente con el supervisor del equipo. La ventaja de esta capacitación es que generalmente el supervisor es de la ciudad y conoce como tratar a la población para captar socios y como abordar este tipo de trabajos.

Pasada la capacitación, trabajan un día completo con el equipo y al fin del día el supervisor toma la decisión de si la persona es apta o tiene las capacidades para ser captador de socios.

A través de este sistema de selección logran que solo un 30 % del grupo inicial de postulantes en la entrevista inicia su primer día de trabajo como tal. Esto se debe razones de responsabilidad, interés o simplemente por no quedar seleccionados.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Vías de donde provienen postulantes a convocatorias como ManPower, charlas, anuncios, etc.
- Etapas del proceso de selección, tiempo utilizado y contenido.
- Prueba en terreno es evaluada por el coordinador del equipo y tiene una duración de 1 día.
- Decisión final de selección es tomada por el coordinador (supervisor) del equipo.

4.2.5.4. Seguimiento y supervisor

El seguimiento es un factor determinante y depende totalmente de la confianza que se tenga en los captadores. Es por esto, que Green Peace decidió otorgar confianza a sus captadores aumentando el sueldo base y disminuyendo los bonos (incentivos) por socio captado.

El supervisor el 99 % de las veces corresponde a una persona que inició solo como un captador y que al ver sus resultados y nivel de responsabilidad puede crecer y ser supervisor. Adicional a esto, el supervisor posee un bono adicional correspondiente al llenado de un formulario semanal que incluye los días y horas trabajados y los resultados de cada uno de los captadores. Con este reporte se mide el grado de responsabilidad de cada uno de los captadores confiando netamente en la sinceridad del supervisor, he ahí la importancia que estos tienen para la organización.

Esta importancia a su vez se debe a la imposibilidad de que alguien desde Santiago realice visitas semanales para verificar el trabajo que realizan captando socios.

Es importante destacar, que durante el plan de crecimiento del proceso de captación de socios se realizaban 2 visitas mensuales a cada equipo en regiones, pero al ya pasar el tiempo los supervisores ya tomaron esa responsabilidad. Aunque de todas formas se está en contacto con ellos vía WhatsApp a diario y llamada todas las semanas.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Control de responsabilidad en base al otorgamiento de confianza al captador a través del aumento del sueldo base.
- Supervisor seleccionado por méritos de rendimiento y responsabilidad.
- Incapacidad de realizar visitas semanales por falta de oficina en la V Región.
- Existencia de visitas en el principio del plan de captación de socios.

4.2.5.5. V Región

Para medir el rendimiento de una región se tienen distintos indicadores de resultados: cuantos socios se pueden hacer, en cuantas horas, la calidad del socio (medio de pago) y el monto mensual del socio.

En estos momentos la Quinta Región es la con los resultados más bajos para Greenpeace, esto puede ser resultado de la concentración del esfuerzo en Santiago, Temuco y La Serena. Es por eso que ahora Joeri se encuentra en la región para tratar de mejorar en este

aspecto.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Tipos de indicadores claves para medir el rendimiento, como cuantos socios se pueden hacer por periodos de tiempo, medio de pago del socio, monto mensual, entre otros.
- La V Región es aquella con resultados más bajos para Greenpeace, al igual que en TECHO-CHILE.

Otros métodos

Dialogo Directo corresponde al mayor financiamiento de la organización en Chile y existen tres vías posibles para el desarrollo de este:

- Face to Face en la calle
- Face to Face en malls
- Door to Door

Se está pensando en implementar el puerta a puerta, pero hasta ahora no se ha encontrado una manera óptima de realizarlo en la Región Metropolitana o en regiones. En Serena se intentó implementar, pero no como una estrategia específica, es decir, se realizó pero como acción particular por parte de los captadores.

Otra manera que se ha trabajado, es estar presente en los eventos donde se encuentre un público “verde” y que sea propenso a ser socio de Greenpeace.

También, se evalúa utilizar realidad virtual dentro de malls y lugares más seguros. Esto es, mostrar como realmente es el Ártico a las personas y así generar conciencia de lo que sucede en el mundo actualmente y sensibilizar con la causa de una forma muy efectiva.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Greenpeace se encuentra evaluando la realización de puerta a puerta para la captación de socios, pero aún no han llegado a un modelo óptimo.
- Utilización de eventos particulares enfocados al público objetivo de Greenpeace como vía para hacer socios.
- Uso de la realidad virtual en malls para una sensibilización más potente.

4.2.5.6. Fidelización de Socios

Este proceso se divide en distintas etapas:

- Captación de socio y explicación de que corresponde a un compromiso mensual.
- Una llamada de bienvenida.
- Entrega de un paquete de bienvenida donde se encuentra un folleto con información de Green Peace, un poster, una mochila y un sticker para el computador.
- Correos explicativos de los proyectos y campañas.
- Luego de 5 meses se realizan llamadas para actualizar sobre las distintas campañas que se encuentran realizando.

Un plan de fidelización fijo no existe en estos momentos ya que eso se está evaluando en otros países con la creación de revistas. Un punto a considerar en este aspecto es hasta qué punto realizar este tipo de acciones para los socios es rentable para la organización. Si se toman acciones mensuales hay que asegurar de que el tiempo medio que los socios se aumenta y no solo mantiene.

Otro factor importante, es conocer los socios de la ONG lo que puede ser de ayuda para desarrollar herramientas de fidelización para cierto público objetivo. Esto puede ser de utilidad también para los lugares seleccionados de búsqueda de socios.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Explicación detallada paso a paso del proceso de fidelización de Greenpeace Chile, donde destacan:
 - Llamada de bienvenida.
 - Paquete de bienvenida.
 - Correos explicativos de campañas.
 - Llamadas periódicas de actualización de proyectos y campañas.
- Opción de creación de revista para socios.
- Análisis de socios para desarrollo de herramientas de fidelización correspondientes al tipo de persona.

4.2.5.7. Selección de lugares

Se seleccionan lugares como plazas o bancos ya que son más prácticos. Fuera del banco es difícil encontrar a alguien que no tenga tarjeta o medios de pagos bancarios y en

la plaza se puede aprovechar el tiempo de la persona para explicar de una mejor forma la causa y sensibilizar mejor. Esto siempre considerando lugares que garanticen la seguridad de los captadores.

Además, realizan visitas a ciudades del interior como Quillota, Quilpué, entre otras. Ciudades donde no se encuentran la mayoría de las ONGs y la gente no ha sido consultada con anterioridad para hacerse socio de alguna otra organización.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Visitas a ciudades del interior de la V Región, como Quillota, Qilpue, Villa Alemana, entre otras.

4.2.5.8. Fidelización de captadores

Para Green Peace es fundamental que sus captadores sean parte de la organización y se vean representados con la causa transmitiendo esto a los futuros socios.

Una de las formas es que en Santiago una vez al mes se invita a los captadores a un evento donde se les actualiza de los trabajos actuales de Green Peace a través de los mismos voluntarios de la organización. Si es que esto no se puede realizar presencial se hace de todas formas por Skype.

Además, se realizan actividades como Juegos Olímpicos internos donde cada equipo puede ganar medallas durante un mes. También, se ha realizado una copa Panamericana junto a los equipos de otros países en América del Sur. En esta última actividad se seleccionó a los seis mejores captadores para comparar resultados de diversas formas con otros países. Cabe destacar que incluso se fabricaron poleras representativas para cada equipo, como un intento de aumentar más el compromiso de los captadores con la organización.

Otro factor importante es la creación de grupos en redes sociales donde pueden compartir su trabajo y observar que se realiza el mismo en distintas regiones del país tal como en otros países del mundo.

Además, se premia los resultados nacionales como la entrega de una camiseta especial al captador que realice mayor cantidad de socios con tarjeta de crédito a nivel nacional y entre otras iniciativas de este tipo.

Finalmente, en el medio local, una vez por mes, los equipos pueden realizar una reunión entre ellos con dinero de Greenpeace para que se organicen de mejor forma. Esto

se encuentra a cargo de los supervisores de cada equipo.

En lo que respecta a lo internacional, en Greenpeace Bélgica se les llama Embajadores en vez de captadores. De esta forma la responsabilidad es mayor, son la cara visible de la ONG, tienen esa responsabilidad y ellos lo sienten como tal.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Reuniones mensuales para actualizar sobre trabajos, estas actualizaciones de campañas están a cargo de los voluntarios.
- Realización de iniciativas como:
 - Juegos Olímpicos.
 - Copa Panamericana.
 - Confección de poleras por equipos.
 - Creación de grupos en redes sociales.
 - Entrega de camiseta especial a captadores con mejor rendimiento.
 - Reunión mensual solo de captadores realiza con dinero de Greenpeace.
- Llamar embajadores a los captadores para transmitir responsabilidad.

4.2.5.9. Rotación de captadores

Tienen claro que el trabajo de captador de socios tiene una alta rotación, pero también saben que no todos los captadores que tienen deben estar utilizándolo como transición para un trabajo que buscan.

Es por esta misma razón que tienen el plan de crecimiento dentro de la organización, para incentivar a personas a quedarse dentro de esta y prácticamente realizar carrera dentro de Greenpeace.

Además, hay cupos para Diálogo Directo donde pueden participar en acciones, para que los captadores puedan ver como realmente funciona el voluntario y se sientan una mayor motivación.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Crecimiento dentro de la organización.
- Oportunidad a captadores de participar en acciones de la ONG.

4.3. ACNUR

ACNUR es la Agencia de la ONU para los Refugiados. Millones de personas necesitan la ayuda de ACNUR para sobrevivir y ver sus derechos protegidos. Con más de 65 años de experiencia, la Agencia trabaja en 127 países para atender las necesidades de todas las personas que han tenido que huir a causa de la guerra, la persecución o la violación de derechos humanos.

Desde finales de los 60, ACNUR cuenta con una Representación en España cuyo mandato es velar por el respeto y la protección internacional de refugiados y solicitantes de asilo. Para ello cuenta con un equipo legal, de comunicación y relaciones externas, que trabaja con gobiernos, ONGs y entidades, proporcionando asesoramiento, formación y promoviendo programas de reasentamiento, reunificación familiar e integración de refugiados en España. Desde 2014, ACNUR tiene presencia en Ceuta, Melilla y la costa sur.

Se analizan los siguientes temas relacionados a la captación de socios:

- Contratación directa de personal.
- Perfil de captador de socios.
- Socios a través de internet.
- Estructura de financiamiento.
- Campañas.

4.3.1. Contratación Directa

La mayoría de las ONGs siguen el modelo de outsourcing y apuestan por empresas externas para llevar a cabo sus labores de captación. Sin embargo, hay un caso muy relevante en el sentido opuesto. Se trata de ACNUR que ha decidido apostar internamente por el F2F (face to face) y ha logrado unos resultados notables en los últimos años.

Desde 2009 a 2015 su base social se ha multiplicado por cinco, pasando de 53.927 a 321.101 socios regulares, más de 100.000 a lo largo del año pasado. La organización atribuye este crecimiento a la labor de sus captadores en calle, que son más de 600 en cerca de 40 ciudades españolas.

“El Comité español de ACNUR contrata directamente a los captadores con contratos laborales, no mercantiles ni autónomos”, asegura Amaia Celorrio, responsable de comunicación de la organización.

La portavoz argumenta que hay diferentes motivos por los que han apostado por esta contratación directa. “Las condiciones laborales que podemos ofrecer son mejores, los costes disminuyen, los chicos se sienten mucho más motivados y vinculados a la organización”, enumera. Desde ACNUR alaban su modelo laboral y los beneficios que ofrece para todas las partes, empleados incluidos.

4.3.2. Perfil de captador de socios

Sus funciones son trabajar como captador de socios de ACNUR consiguiendo más socios que apoyen la labor de ayuda humanitaria de la organización, charlando con personas en calle y dándoles a conocer el trabajo y la dramática situación que viven millones de refugiados y desplazados en el mundo. Además, de fomentar la sensibilización de la sociedad española ante semejante situación, animándoles a colaborar de forma activa. También entra a formar parte del Comité español de ACNUR.

Específicamente el perfil que busca ACNUR para un captador de socios es:

Requisitos:

- Se buscan personas extrovertidas, dinámicas, con capacidad y gusto por el trabajo en equipo, afán de superación y autonomía.
- Son necesarias buenas habilidades de comunicación.
- Necesario identificación con los valores de ACNUR y con el sector de la ayuda humanitaria en general.

Formación y Conocimiento:

- Bachillerato o equivalente.
- Se valorará positivamente estudios en el ámbito del tercer sector.
- No se requiere experiencia.

Ofrecimiento a Captador

- Salario: 800 €/ brutos más incentivos.
- Horas semanales: Contrato a tiempo parcial (4’5 horas diarias) en un turno de día o de tarde.
- Horario flexible (exámenes, prácticas, etc)
- Incorporación inmediata.
- Alta Seguridad Social.

- Posibilidad de visitar un campo de refugiados, en función de resultados, para formación y conocimiento del impacto del trabajo de ACNUR.

4.3.3. Socio a través de internet

Para realizar una donación particular o hacerse socio para donaciones mensuales se hace a través de la página de donaciones de UNHCR (<https://donate.unhcr.org/la-es/ninez-que-huye/usd#tabs>), la sigla en inglés de la organización United Nations High Commissioner for Refugees. Donde se explica la necesidad del financiamiento por parte de los socios y particulares para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se presentan dos alternativas, donación mensual o una donación única. Se tienen como montos predeterminados \$5, \$10, \$ 20 u otro monto en dólares estadounidenses. Además, se sensibiliza explicando que con solo \$5 dólares estadounidenses puede proveer raciones de alimento y hospedaje para un niño o niña en un albergue de larga estadía que sirve tres comidas por día.

4.3.4. Estructura de financiamiento

El 82 % de sus ingresos se obtienen gracias a la solidaridad de los socios y donantes, tanto del sector público como del privado. El resto de los ingresos provienen de la financiación de ACNUR internacional (Figura 4.3).

De las aportaciones de los socios y donantes, el 89 % se destinan a proyectos de ACNUR en terreno y a emergencias.

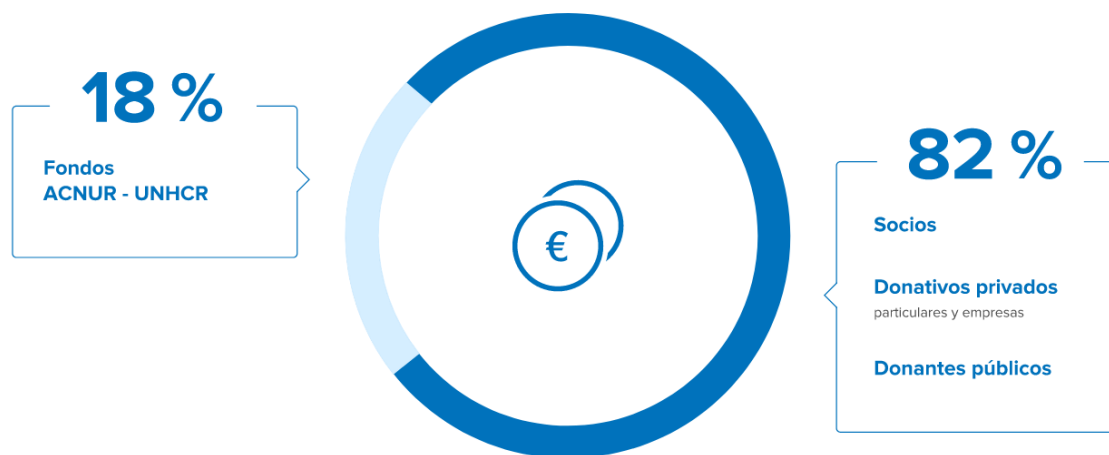


Figura 4.3: Porcentaje de ingresos ACNUR. Fuente: <https://eacnur.org/es/labor/transparencia>

La mayor parte de los gastos del Comité español corresponden al envío de fondos para financiar los proyectos de ACNUR en todo el mundo.

El resto de los gastos, se destinan a financiar los costes de estructura y administración del Comité, así como para realizar acciones de **captación de fondos y de sensibilización** que hacen posible que cada año generemos más conciencia social y más ayuda para los refugiados (Figura 4.4).

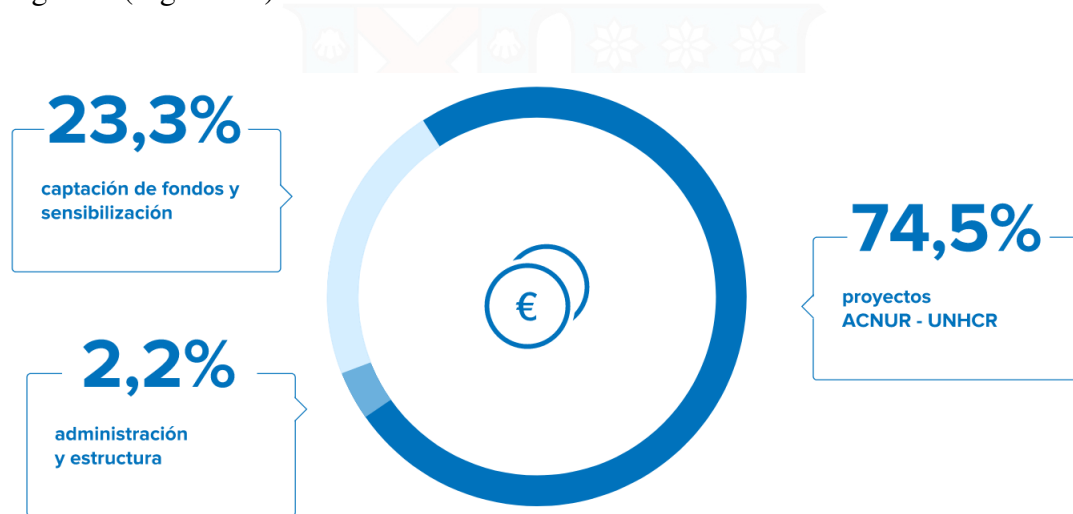


Figura 4.4: Distribución gastos ACNUR Fuente: <https://eacnur.org/es/labor/transparencia>

4.3.5. Campañas

Se analizan dos proyectos en específico de ACNUR, debido a que presentan una campaña de sensibilización fuerte que además de aportar a donaciones específicas son de utilidad para la captación de socios en términos de posicionamiento en la población.

4.3.5.1. Campaña Estrella solidaria de Acnur

La colaboración con empresas es una fuente muy importante a tener en consideración en la captación de fondos para el tercer sector. En este caso Acnur con la ayuda de Eroski ha conseguido, con la campaña Estrella Solidaria, recaudar en menos de dos semanas unos 60.000 euros en una campaña de navidad cuyo objetivo era conseguir 150.000€.

La campaña tuvo como principal inspiración la historia de Lucía, trabajadora de Eroski, donde año a año adorna su árbol de navidad en familia, con estrellas donde escribía lo mejor que le había sucedido ese año en vez de lo que deseaba para el próximo (Figura 4.5).



Figura 4.5: Campaña Estrella solidaria de ACNUR. Fuente: <https://www.eroski.es/estrella-solidaria-navidad/>

El mensaje difundido incentiva a las personas a comprar una estrella decorativa disponibles en la línea de caja de las cadenas de supermercado Erosky. El importe recaudado por la venta de la estrella va destinado íntegramente a Acnur. Cabe destacar que la campaña finalmente logró recaudar 146.000€.

Este tipo de campañas no solo sirven para recaudaciones específicas en ciertos periodos del año, sino que también sensibilizan al público con la causa. Punto importante a considerar en el posicionamiento al momento de la captación de socios y como se llega al público con este tipo de campañas. Esta estrategia es llamada **storytelling**.

4.3.5.2. Campaña Problemas

El concepto principal es que los refugiados quieren tener tus mismos problemas. Bautizada, con un poco de ironía, con el nombre de Problemas, la campaña fue desarrollada pro bono por la agencia Young & Rubicam de Argentina. Esta campaña ya ha sido publicada en diarios y revistas de Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay y hasta el momento se ha alzado con varios premios internacionales de publicidad.

La publicidad se basa básicamente en 3 imágenes que muestran de manera apocalíptica un mensaje fuerte como que los refugiados quieren tener tus mismos problemas (Figuras 4.6, 4.7, 4.8).

Esta campaña es importante al momento de sensibilizar acerca de los problemas cotidianos que busca solucionar ACNUR y que algunos no están familiarizados. Es un punto a considerar también al momento de captar socios para conseguir una mejor percepción y posicionamiento de la organización.



Figura 4.6: Campaña Problemas de ACNUR. Fuente: http://www.acnur.org/fileadmin/_migrated/pics/acnur_yr_problemas1.jpg



Figura 4.7: Campaña Problemas de ACNUR. Fuente: http://www.acnur.org/fileadmin/_migrated/pics/acnur_yr_problemas2.jpg



Figura 4.8: Campaña Problemas ACNUR. Fuente: http://www.acnur.org/fileadmin/_migrated/pics/acnur_yr_problemas3.jpg

4.4. Cruz Roja Española

La Conferencia Diplomática de 1864 aprobó un marco jurídico que sentó los fines fundamentales de la Cruz Roja: la acción efectiva de socorro a los heridos, los vehículos y personal sanitario que deberían ser considerados y respetados como neutrales y, por tanto, protegidos en los conflictos bélicos.

La Cruz Roja Española (CRE) es una institución humanitaria, de carácter voluntario y de interés público, que desarrolla su actividad bajo la protección del Gobierno de España y el Alto Patronazgo de los Reyes de España. Forma parte del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, cuyo fin es aliviar el dolor humano mediante atenciones inmediatas de acuerdo a cada situación en particular.

Hasta el año 2015 Cruz Roja ha tenido los siguientes números:

- 1.303.990 campañas de sensibilización.
- 4.113.068 proyectos de ámbito nacional (España).
- 5.844.632 proyectos de ámbito internacional.

Esto sumándole el total de beneficiarios en el año 2015. 11.261.690 en total.

Se analizan los siguientes puntos relacionados a la captación de socios:

- Asuntos económicos y captación de fondos.
- Externalización.
- Alternativas para ser socio.
- Campañas.

4.4.1. Asuntos económicos y captación de fondos

Se analizan en particular la captación de fondos provenientes de socios y donaciones particulares.

4.4.1.1. Socios

El año 2015 se tuvo un aumento en 56.620 socios hasta llegar a **1.250.565 en total**, esto es equivalente a un aumento del 4,8 % respecto al año anterior. La aportación total durante el año equivale a 122 millones de euros.

4.4.1.2. Donantes

Como donaciones se recaudó un total de 10 millones de euros en el año 2015, de las cuales el 89 % fue dirigida a proyectos nacionales y un 11 % para proyectos internacionales. Es importante destacar que las empresas aportan casi 7 millones de euros de los 10 millones.

En lo que respecta a colaboración empresarial el año 2015 se tiene casi 13 millones de euros, lo que equivale un aumento del 17 % respecto al año anterior.

4.4.2. Externalización

En España es común ver captadores de socios en la calle, muchos de estos pertenecientes a empresas externas contratadas por las organizaciones. En el caso de Cruz Roja la empresa intermediaria es Wesser & Partner.

Esta compañía trabaja con Cruz Roja desde hace más de una década junto a la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC), la Fundación Josep Carreras, WWF y la Federación Española del Corazón. Esto es muestra de que la gran mayoría de las ONGs en

España optan por subcontratar esta actividad.

“La externalización de la captación en la calle es fundamental para mantener una cifra de nuevos socios elevada”, explica Carlos Sixto, responsable del departamento de captación de socios de Cruz Roja, que reconoce además que los costes son “sensiblemente inferiores” a los que afrontarían con una “gestión interna”. Sixto recuerda que una elevada cifra de “altas” permite a la institución desarrollar sus proyectos y atender al máximo posible de población vulnerable.

4.4.3. Alternativas para ser socio

Cruz Roja Española presenta diversas formas de hacerse socio a través de su página web. Entre estas opciones se tiene por teléfono, por fax (descargando el formulario y llenándolo), por correo electrónico, rellenando un formulario para que la organización se ponga en contacto con la persona y finalmente a través de internet.

A través de internet se hace en <https://www.cruzroja.es/principal/web/socios/alta-internet>. Existen dos alternativas principales: persona y empresas. Donde se solicitan todos los datos necesarios para finalizar el proceso de hacerse socio.

4.4.4. Campañas

Se presentan una campaña relacionada a la sensibilización directa en la captación de socios para crear conciencia de los objetivos de la organización dentro de la población.

4.4.4.1. Por cada no necesitamos un Sí

Como principal objetivo de la campaña se tiene recordar a la gente por qué es tan importante colaborar.

El spot transporta al espectador a ese momento crucial en el que una decisión suya marca el futuro de tantas personas que lo necesitan. En el spot se puede ver un padre y sus hijos suplicando por entrar, una mujer asustada protegiéndose en el baño, un anciano solo, una niña con hambre y además, un “NO” siempre resonando en el fondo, es decir, la evasiva de todos los años: no tengo tiempo, no puedo parar, no tengo plata (Figura 4.9).

Esto hace clara referencia al día a día que sufren los captadores de socios con las respuestas negativas a ayudar de esta forma.



Figura 4.9: Campaña Cruz Roja Española. Fuente: <https://www.cruzroja.es/sorteodeoro/>

Esto trata de llevar al espectador a vivir el día a día que sufren miles de personas y que inciden en la necesidad de responder Si, en otras palabras, si a darles una oportunidad.

La idea no ha pasado desapercibida y el spot ha sido compartido para dar a conocer las causas de Cruz Roja y así ayudarlos a cumplir con su labor.

La campaña fue externalizada a Comunica+A quien creó y coordinó. Y su misión de sensibilización tiene fuerte relación y consecuencia en los resultados de la captación de socios en las calles.



5 | Diagnóstico de la Situación Actual

Para realizar un diagnóstico profundo de la situación actual del proceso, se realizará en dos partes fundamentales: análisis interno dentro del área de captación de socios en TECHO-CHILE y un análisis externo basado en la misma área y basada en los actuales y potenciales socios de la organización. Esto para terminar con un diagnóstico resumen donde se detallan las principales problemáticas.

Para la sección del análisis interno se desarrollan distintos puntos relevantes para una toma de decisión futura como:

- Estructura del área de captación de socios.
- Análisis del proceso completo de captación de socios actual en la V Región.
- Análisis de medios de difusión.
- Entrevistas a personal interno.

Lo que se busca con el análisis interno es describir de forma clara el proceso completo del área, desde el lado formal hasta lo realmente aplicado.

Por otro lado, en el análisis externo se analizan los siguientes puntos:

- Posicionamiento.
- Encuesta.
- Socios actuales de la ONG.
- KPIs de equipo de captación de socios.
- Recaudación de socios.
- Término de compromiso.

El objetivo principal es identificar los potenciales socios para TECHO-CHILE, analizar resultados y tomar acciones dirigidas a sectores específicos.

Por último, se realiza un diagnóstico general que incluye:

- Diagrama de flujo del proceso en la V Región.
- Mayores problemas dentro de la V Región.

De forma general y resumiendo, el diagnóstico comprende los siguientes puntos:

- Documentación actual de los procesos involucrados en la captación de socios.
- Análisis de normativas y leyes actuales relacionadas al área.
- Análisis de variables críticas, datos, etc.
- Entrevistas a personal interno.
- Macro proceso.
- Diagrama del proceso completo y los distintos subprocesos dentro de la captación de socios.

Mediante todos los análisis anteriormente mencionados los objetivos principales del diagnóstico son:

- Obtener una visión general del proceso para tener un mejor entendimiento de los procesos de la organización.
- Identificar causas potenciales de los problemas que se puedan presentar.
- Planificar posibles soluciones.
- Proponer oportunidades de mejora.

5.1. Diagnóstico Interno

Los socios son pieza clave para una ONG y TECHO-CHILE no es la excepción. Son fundamentales para la realización de proyectos de vivienda definitiva e incluso para actuar rápidamente ante una emergencia. Estos, dentro de la estructura de la organización, representan un gran porcentaje del presupuesto anual y los objetivos junto con las metas a futuro apuntan a que estos se encarguen de la mayoría de este.

El diagnóstico interno comprende los siguientes puntos principales para una búsqueda de posibles falencias en el proceso:

- Estructura Diálogo Directo.
- Renumeraciones de captadores y coordinadores regionales de diálogo directo.

- Proceso de Reclutamiento.
- Etapas del proceso de reclutamiento.
- Proceso de Ingreso.
- Proceso de Fidelización de captadores.
- Proceso de Captación.
- Análisis de Medios de difusión.
- Entrevistas a personal interno.

5.1.1. Estructura Diálogo Directo

El equipo de Diálogo Directo Chile es el encargado de conseguir socios de manera presencial en la región. Donde cinco personas se encuentran en terreno dedicadas a esta labor, con un formato de capacitación específico, tiempos y lugares determinados con anterioridad y procesos para evitar la alta rotación en el equipo. Los cuatro puntos principales del equipo se resumen en la Figura 5.1.

Estos cuatro pilares del equipo de diálogo directo Chile se relacionan entre si y en conjunto permiten que el proceso completo de captación de socios funcione. Los cuatro puntos se analizan en detalle en secciones posteriores.



Figura 5.1: Equipo de Diálogo Directo. Fuente: TECHO-CHILE

Además, es importante considerar que el modelo utilizado en la V Región es una extensión al equipo de la Región Metropolitana, es decir, que la replicación de los procesos

no es perfecta y en ciertos procesos se generan deficiencias. Estas se detallan en secciones futuras.

La estructura inicial del equipo a nivel nacional se representa en la Figura 5.2:



Figura 5.2: Equipo de Diálogo Directo. Fuente: TECHO-CHILE

Esta estructura muestra cómo se tienen tres pilares fundamentales:

- Coordinador regional de diálogo directo en la **Región del Bío Bío**: quien trabaja con 4 captadores más y lo realizan principalmente en Ripley, Mall Plaza el trébol, SODIMAC y en terreno.
- Coordinador regional de diálogo directo en la **Región Metropolitana**: quien trabaja con 15 captadores más y lo realizan en Ripley y en terreno.
- MAD (coordinador de captadores) en **Viña del Mar**: quien trabaja con un captador más y lo realizan en Ripley, Mall Marina Arauco y en terreno.

La estructura planificada de manera general ha cambiado para finalmente ser representada como en la Figura 5.3.



Figura 5.3: Cambio en estructura de Diálogo Directo. Fuente: TECHO-CHILE

A diferencia de la estructura anterior, esta se basa en dos pilares fundamentales:

- **Coordinador regional de diálogo directo en la Región del Bío Bío:** quien trabaja con 4 captadores más y lo realizan principalmente en Ripley, Mall Plaza el trébol, SODIMAC y en terreno.

El coordinador regional de diálogo directo en esta región cumple una función dual, es decir, coordina al equipo y además tiene el rol de captador de socios.

- **Coordinador regional de diálogo directo en la Región Metropolitana:** quien trabaja junto a 25 captadores divididos de la siguiente manera:
 - 20 captadores en la Región Metropolitana.
 - 5 captadores (itinerantes) en Viña del Mar - Valparaíso.

El principal cambio estructural que influye a la V Región es la eliminación del equipo completo debido a los malos resultados obtenidos. Solo dejando a un equipo itinerante en Viña del Mar - Valparaíso.

El funcionamiento de la V Región fue con un MAD encargado del sector, dejando al equipo de Viña del Mar - Valparaíso (5 captadores) con autoridad directa ubicada en Santiago y quien a la vez está a cargo del equipo completo de la Región Metropolitana.

La diferencia más clara de la V Región con la Región Metropolitana y la Región del BioBio es la **ausencia de un coordinador regional**, donde no existe un puesto encargado directa y unicamente al equipo de diálogo directo en Viña del Mar y Valparaíso.

5.1.2. Remuneraciones

Las remuneraciones varían dependiendo de si se trata del coordinador regional del equipo de diálogo directo o de un captador. Esto en función de mejorar el cumplimiento de objetivos a través de incentivos.

Como primer factor a considerar en las remuneraciones en la Región Metropolitana es que la **meta mensual del equipo de diálogo directo dependerá del CRDD**.

5.1.2.1. Coordinador regional de diálogo directo (CRDD)

Para efecto de pago de comisiones en el caso específico del CRDD, dependerá de lo captado por el equipo completo que este a su cargo, por ende, su remuneración variará respecto al desempeño del equipo completo.

Este tipo de remuneración busca las siguientes ventajas:

- Incentiva que el coordinador enfoque sus tareas y esfuerzos en que el equipo llegue y sobre pase la meta.
- El CRDD se puede desenvolver mejor en las tareas de apoyo y motivación del equipo.
- El CRDD no se ve afectado en sus comisiones, debido a que su tiempo no lo tiene que invertir en captar y dirigir, solo en lograr el objetivo de la meta grupal.
- Mayor tiempo para coordinar y llevar a cabo las nuevas estrategias destinadas a la retención, fidelización y mejoras de la captación.

5.1.2.2. Captador

De forma general el sueldo del captador se compone de dos partes fundamentales, cabe mencionar que las comisiones son de carácter individual y aún no se implementan comisiones por metas de equipo.

- Sueldo base.
- Comisiones por monto captado mensualmente y porcentaje por tipos de cuenta de socio captado.

El captador percibirá un sueldo bruto mensual ascendente a \$181.250 más comisiones por monto captado y medio de pago. Donde se aplican comisiones brutas en tramos de pago variable en base a monto total captado mensual y porcentaje por tipos de cuenta.

Junto a esto, el captador podrá recibir una gratificación bruta correspondiente al beneficio “semana corrida” en base a los días no trabajados (feriados o días no comisionados) donde se compensa con el proporcional del promedio de día captado.

5.1.3. Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento es el proceso que abarca desde patrocinar portales de empleo hasta la última prueba de selección antes de contratar a los captadores.

Antes de abarcar las etapas de este proceso, es determinante conocer el fundamento de este. Es por esto que junto al departamento de personas en TECHO-CHILE, se acordó que este proceso de reclutamiento se debe basar en los puntos expuestos en la Figura 5.4.



Figura 5.4: Bases del reclutamiento. Fuente: TECHO-CHILE

5.1.3.1. Especificaciones del cargo

Se describen los puntos bases del trabajo a realizar y las consideraciones a tener si se desea continuar con el proceso:

- **Captación de socios:** se define como “Captación de Socios” la acción de convencer o persuadir a una persona en terreno, para aportar mensualmente durante un tiempo indefinido una cantidad de dinero optativa a través de un mandato bancario formato papel, con el cual se autoriza a realizar este descuento ya sea a través de su cuenta

bancaria (Tarjeta de crédito, cuenta corriente, cuenta Rut o cuenta vista) o boleta Movistar.

- **20 horas semanales:** estas horas serán de Lunes a Viernes, formato AM o PM, previa coordinación con el equipo de diálogo directo (DD). Los horarios son los siguientes:
 - AM: desde las 10:00 hrs hasta las 14:00 hrs.
 - PM: desde las 14:00 hrs hasta las 18:00 hrs.
- **Trabajo en equipo:** cada uno de los puntos de captación cuenta con 5 captadores promedio, con el fin de encontrar apoyo y seguridad a la hora de trabajar.
- **Trabajo compartido en la oficina:** se busca integrar al captador al trabajo que se desarrolla en la oficina. Su trabajo estará enfocado al apoyo en captación de socios desde otra plataforma, como por ejemplo telemarketing.
- **Voluntariado:** para hacer un trabajo mucho más consciente y dedicado, los captadores de TECHO-Chile participan de actividades de voluntariados junto a las comunidades (Ej: Restauración sede comunitaria). Además, participarán activamente de una comunidad en específico, la cual es apadrinada por el equipo de Diálogo Directo.

5.1.3.2. Remuneraciones

Son las condiciones respecto a los sueldos, la base salarial y las comisiones relacionadas a los montos conseguidos mensualmente que han sido descritos en la subsección anterior Remuneraciones.

5.1.3.3. Equipo de trabajo

De manera general parte del equipo a cargo de la captación de socios a nivel nacional y diálogo directo.

- Mariela del Solar Duarte: Coordinadora Nacional Donantes Individuales
- Eduardo Riquelme: Coordinador Nacional Diálogo Directo.
- Marcelo Labrín: Encargado Diálogo Directo RM (Encargado de coordinar tareas operativas tanto en oficina como en terreno)

5.1.3.4. Publicación/Mensaje

Se buscar transmitir la necesidad e importancia del equipo de diálogo directo para TECHO-CHILE y lo fundamental que es para que la organización siga creciendo. Ejemplos de este mensaje transmitido son:

- ¡QUEREMOS SEGUIR CRECIENDO! Estamos en búsqueda de personas con compromiso social, interesados en ser parte de nuestro gran proyecto TECHO-Chile. Hay mucho trabajo por hacer por eso tenemos esta gran oferta para ti.
- El captador TECHO-CHILE es vital para el desarrollo de fondos que permiten a la organización aportar en el desarrollo de proyectos comunitarios.
- El captador TECHO-CHILE es un “embajador” en las calles, el cual tiene la responsabilidad de difundir, proyectar y evidenciar el mensaje y el trabajo que realizan codo a codo nuestros voluntarios y comunidades para acabar con los campamentos.

Además de mensajes para transmitir la importancia y compromiso que se necesita, se busca dejar en claro las facilidades que tiene el puesto de trabajo y el sueldo que se podría llegar a recibir gracias a las comisiones. Ejemplos de este tipo de mensajes son:

- Los horarios para trabajar son muy cómodos, existen 2 turnos.
 - Desde las 10:00 hrs hasta las 14:00 hrs.
 - Desde las 14:00 hrs hasta las 18:00 hrs.
- Un total de 4 horas diarias o 20 semanales.
- Horario perfecto para complementar con estudios, responsabilidades u otros trabajos.
- El sueldo se compone de un base (\$181.250 bruto) al cual se le sumará incentivos de comisión por 100 % meta cumplida. Total a percibir líquido: \$300.000 aproximadamente.

5.1.3.5. Medios/Portales a publicar

Se tienen distintos portales y páginas web para difundir las ofertas laborales y publicitar esta misma. Algunas plataformas utilizadas son:

- Chiletrabajo.
- Trabajojuven.
- Cuenta Facebook TECHO.
- Cuenta Twitter TECHO.
- LinkedIn.
- Bolsa Nacional de empleo.

5.1.4. Etapas proceso de reclutamiento

Se describen las distintas etapas que componen el reclutamiento. Esto es desde patrocinar portales de empleo hasta la prueba en terreno que se hace a los postulantes a

captador. Las etapas son las siguientes:

- Patrocinar portales de empleo.
- Selección de CV.
- Convocatoria (Pre paso 1, entrevista grupal).
- Entrevista personal (Paso 1).
- Segunda entrevista personal (Paso 2).
- Prueba en terreno (Paso 3).

De manera resumida las etapas del proceso de reclutamiento se explican en la Figura 5.5.



Figura 5.5: Etapas proceso de reclutamiento. Fuente: TECHO-CHILE

La Figura 5.5 resume el proceso desde la selección del CV hasta la solicitud de nuevo ingreso y envío de contrato a personas.

5.1.4.1. Patrocinar portales de empleo

Se realizan convocatorias, las cuales serán patrocinadas y elevadas en diversos portales de empleo.

Como se ha mencionado anteriormente los principales canales utilizados por TECHO-CHILE en las distintas regiones son:

- Chiletrabajo.
- Trabajojuven.

- Cuenta Facebook TECHO.
- Cuenta Twitter TECHO.
- LinkedIn.
- Bolsa Nacional de empleo.
- <http://www.pegasconsentido.cl>.
- Página web TECHO-CHILE.

Específicamente se utiliza el portal <http://www.pegasconsentido.cl/> que busca articular el vínculo entre profesionales e instituciones que buscan ser protagonistas de una nueva cultura de sustentabilidad, así gestionando talento para una nueva economía.

Una vía importante es a través de la página web de TECHO donde existe una sección específica "Trabaja en TECHO". En este apartado se especifica:

- Descripción del cargo.
- Responsabilidades.
- Requisitos (nivel de estudio, experiencia, voluntariado, esenciales, entre otras).
- Fecha límite para la postulación.

5.1.4.2. Selección de CV

Una vez publicada la convocatoria en distintos portales se seleccionan los CV que cumpla los deseables prioritarios.

Requisitos

Como tema prioritario se busca un perfil de postulante que cumpla en su mayoría las siguientes características:

- Vendedor.
- Promotor.
- Estudiante Vespertino.
- Con necesidad por trabajar.
- Más de 21 años.
- No ser carga de los padres.

A los seleccionados se les envía un e-mail y se les llama para una entrevista grupal. Además, se les envía la ficha postulante al mail. Esto para agilizar el proceso de un posible contrato.

5.1.4.3. Convocatoria - Pre paso 1

Previo al paso 1 se realiza la convocatoria, que consiste de forma general en una entrevista grupal donde se da el espacio para explicar temas de importancia para el puesto de trabajo y se evalúa las habilidades de cada uno de los postulantes. La organización y estructura de esta varía dependiendo de la región.

El proceso de convocatoria aplicado en la Región Metropolitana y Bío Bío se resume en la Figura 5.6.

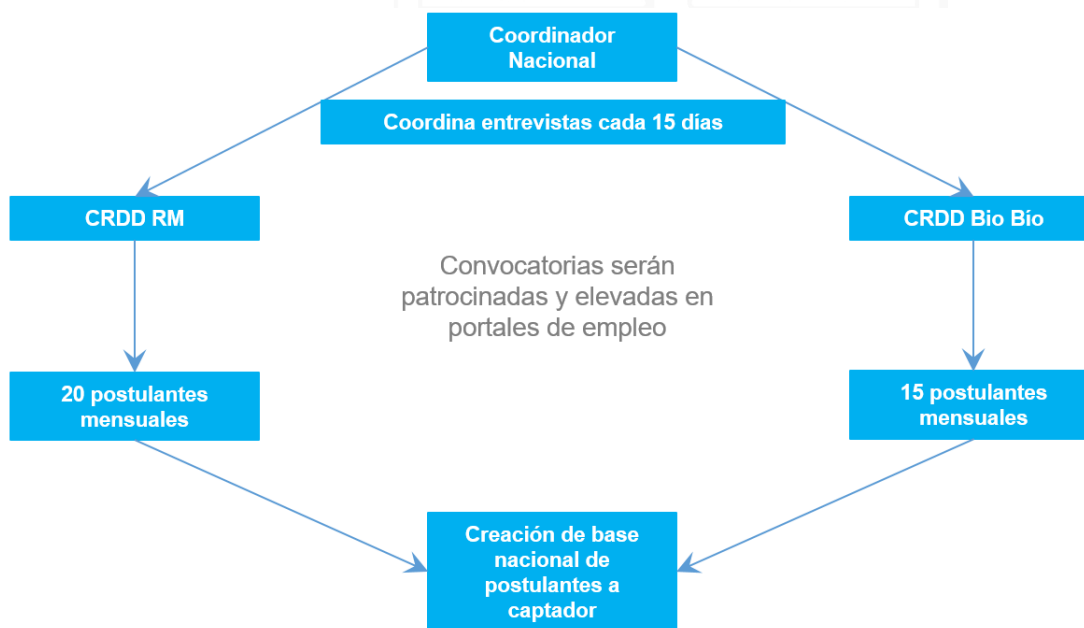


Figura 5.6: Proceso de reclutamiento Región Metropolitana y Bío Bío. Fuente: TECHO-CHILE

El proceso toma complejidad en el momento en que el coordinador nacional de socios individuales de TECHO coordina las entrevistas en las distintas regiones. Estas convocatorias varían dependiendo de la región:

- **Región Metropolitana:** se coordinan las entrevistas cada 15 días independientemente si el equipo se encuentra completo o no. Con esto se busca tener aproximadamente **20 postulantes mensuales** y con los cuales se aportará a la base de datos nacional de postulantes a captador.
- **Viña del Mar - Valparaíso:** en esta región la coordinación de entrevistas se realiza de otra forma, específicamente en la V Región el proceso abre **bajo necesidad**.

Cuando se necesita personal para cumplir con los cupos faltantes en el equipo se coordina la entrevista, y esta se realiza en la oficina ubicada en Viña del Mar. Lógicamente, al realizarlas por necesidad estas convocatorias poseen una mayor cantidad de personas.

- **Región del Bío Bío:** se coordinan las entrevistas cada 15 días independientemente si el equipo se encuentra completo o no. Con esto se busca tener aproximadamente **15 postulantes mensuales** y con los cuales se aportará a la base de datos nacional de postulantes a captador.

Destaca en este punto la falta de un proceso de convocatoria constante en la V Región provocando una falta de base de datos sólida de postulantes a captador de socios. Esto retrasa aún más el reemplazo de un puesto de trabajo en el equipo.

5.1.4.4. Entrevista personal - Paso 1

Se realiza una entrevista personal donde se mide principalmente:

- **Experiencia:** como trabajos similares Face to Face. Pueden ser de voluntariado o cualquier tipo de venta en ese formato. Esto se busca ya que necesitan menos capacitación en ese aspecto.
- **Conocimientos:** se busca conocimiento general del TECHO y que tengan una idea más desarrollada sobre la ONG antes de que se les explique en mayor profundidad.
- **Resultados Test DISC:** es un test de personalidad complementario a lo anteriormente descrito. Este puede ser tomado en la etapa previa al paso 1 dependiendo de la cantidad de postulantes al cargo.

Donde además se busca una entrevista seria y que denote estabilidad laboral.

5.1.4.5. Segunda entrevista personal - Paso 2

Se realiza una nueva entrevista dinámica e individual donde se busca que el postulante muestre habilidades como:

- Creatividad.
- Presencia.
- Personalidad.
- Habilidad de venta.
- Liderazgo.
- Simpatía.

- Compromiso.

El objetivo de esta entrevista es complementar la medición del tipo de habilidades blandas que se utilizan en este tipo de trabajos.

5.1.4.6. Prueba en terreno - Paso 3

Los postulantes que hayan pasado los pasos anteriores deben realizar un “ensayo” de lo que será su posible futuro trabajo.

Consiste en una prueba en terreno con una duración entre 30 y 40 minutos, donde se espera ver las siguientes características en el Face to Face:

- Alta interacción.
- Diálogo permanente.
- Personalidad.
- Orientación al logro.

Una vez transcurridos 10 a 15 minutos se les entrega un feedback por parte del equipo de la V Región, donde se les aconseja a los postulantes para posibles mejoras en la manera que realizan la captación.

Terminado el feedback continúan realizando la captación hasta terminar los 30 o hasta 40 minutos estipulados con anterioridad.

Terminada esta prueba se seleccionan los postulantes que cumplan de mejor forma el perfil buscado por TECHO-CHILE.

5.1.5. Proceso de Ingreso

Luego terminado el proceso de reclutamiento se da inicio al proceso de ingreso del nuevo captador al equipo de la región.

El proceso de ingreso de los nuevos captadores se divide en cinco etapas principales, divididas por el nivel de evaluación que se le realiza al captador y su tiempo dentro de la actividad. El resumen de este proceso se explica en la Figura 5.7.

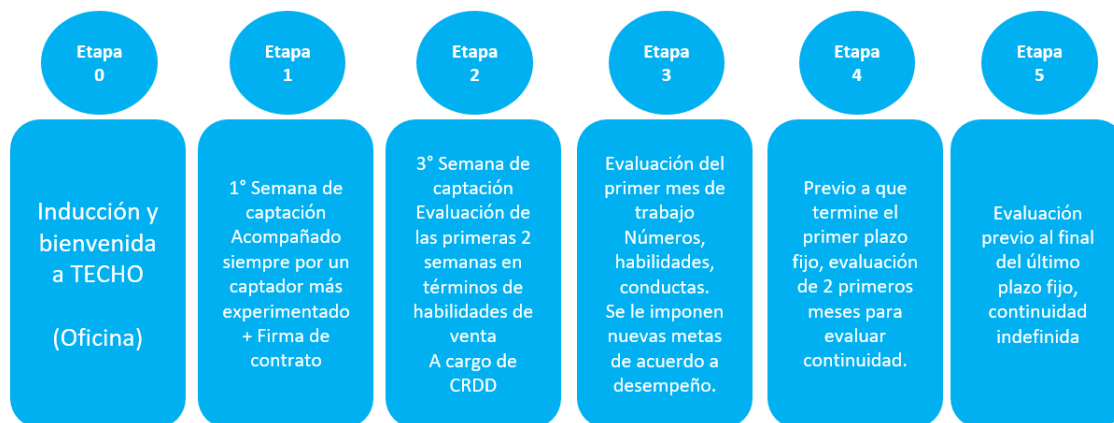


Figura 5.7: Etapas de proceso de ingreso. Fuente: TECHO-CHILE

El proceso de ingreso varía en la V Región, donde no existe un control y evaluación constante sobre el equipo de captadores.

Además, las siguientes etapas representan la estructura del equipo en la Región Metropolitana. Se especificará cuando una de las etapas se realice de la misma forma en la V Región.

- **Etapa 0:** Inducción y bienvenida a TECHO, se le presenta al equipo, la oficina y se incluye como una más de la oficina regional de la ONG.

En Santiago y en el resto de las regiones el proceso de inducción y bienvenida consiste en:

- Bienvenida: donde se da un relato de recibimiento al equipo de la Región Metropolitana.
- TECHO: donde se le explica información y cifras base del trabajo de TECHO. Esto incluye: ¿Que se hace hoy en día? y cifras importantes.
- Se identifican problemáticas a trabajar y datos de: vivienda, educación y trabajo.
- Explicación del Procedimiento de captación.
- Responsabilidades y obligaciones.
- Fechas importantes.
- Material.
- Presentación Equipo Dialogo Directo 2017.
- Otros.

- **Etapa 1:** corresponde a la primera semana de captación.

Esta se realiza acompañado siempre por un captador más experimentado. Además, se concreta la firma de contrato de trabajo.

- **Etapa 2:** corresponde ya a la tercera semana de captación. Donde por primera vez se realiza una evaluación de las dos primeras semanas de trabajo, en términos de habilidades de venta.
- **Etapa 3:** evaluación del primer mes de trabajo. Donde evalúan números, habilidades y conductas. Además, se imponen nuevas metas de acuerdo al desempeño evaluado anteriormente.

Cabe destacar que *al finalizar la etapa 3 se cumple el plazo límite para la primera visita a campamento.*

- **Etapa 4:** previo a que termine el primer plazo fijo, hay una evaluación de los dos primeros meses para evaluar continuidad.
- **Etapa 5:** evaluación previo al final del último plazo fijo, donde se revisará su continuidad indefinida.

Además, se crea un formulario Online para la evaluación de captadores para las etapas de 0 a 4. Se mide principalmente:

- Captación
- Medios de Pago
- Relación con el grupo
- Cosas a mejorar

Estas etapas descritas anteriormente pueden ser explicadas en 3 principales fases, que representan sus bases y fundamentos. Estas tres fases son:

- Capacitación y bienvenida.
- Seguimiento.
- Evaluación de continuidad.

5.1.5.1. Capacitación y bienvenida

Todo el proceso de inducción y bienvenida es idéntico al que se realiza en Santiago y no se modifica en función de las características propias de las personas dentro de la región. Además, este proceso es realizado por los trabajadores de oficina de TECHO-CHILE.

Se realiza la inducción al trabajo a realizar. Se les aconseja sobre comportamientos y actitudes que facilitan su labor. La proyección de un posible socio, las distancias y formas de llamar su atención correctamente y las maneras de abordarlo sin provocar molestia en su camino.

Los principales consejos específicos que se dan son:

- Lo más importante para acercarse a un posible socio es llegar con la mejor actitud posible, buena onda, simpático y con una amplia sonrisa en la cara.
- La entrada es clave, por ende, si mantenemos una actitud corporal amigable, acompañada de una voz con presencia, pero simpática aumentamos aún más la probabilidad de interceptar.
- Recordar siempre la captación de lejos, hacernos visibles a una distancia prudente, que nos permita anunciarnos ante ellos. Esto provoca dos efectos: captar su atención y las de las personas que están a su alrededor.
- La confianza en ti mismo y en lo que vas a hablar es tan importante como la entrada, logremos retener y que lo que estamos contando sea lo más interesante para la persona en ese momento
- La persona debe ir caminando con tranquilidad, si este va con un caminar rápido es probable que no nos pare. Aquellos que caminan lento están prácticamente paseando, por ende, deducimos que tienen tiempo y disposición.
- Al futuro socio/a debemos identificarlo aproximadamente a 10 o 15 metros, para que nos de la posibilidad de proyectar su trayecto (por donde pasará). Con el fin de saber que nada va a estorbarnos (otra persona o un obstáculo fijo, basurero, árbol, etc.)
- Cuando el futuro socio entra a un rango entre los 6 y 8 metros, llamamos su atención, levantando la mano y dirigiéndonos a la persona con un “Hola qué tal”, con esto logramos que la persona no se asuste ni lo tomemos por sorpresa.
- Cuando el socio entra en el rango de los 3 a 4 metros, comenzamos a caminar hacia atrás siguiendo su dirección, mirándolos y no entorpeciendo su paso.
- Les damos un speech de entrada para lograr que pare por su voluntad (Paso clave 30 % del éxito).
- Cuando pare, ya estamos en un buen momento para exponer el resto del speech.

Además, se les capacita respecto al speech que deben decir con énfasis en los problemas de educación, trabajo, vivienda y como TECHO da soluciones a esas problemáticas en particular.

Los datos que se dan para completar el speech se aprecian en la Figura 5.8.

Un punto importante es la manera en que se llama la atención de los potenciales socios donde se explica la conducta a tener dependiendo del rango en que se encuentra el futuro socio.

Para complementar se les explica las diferentes formas de abordar a las personas dependiendo de su género, los tipos de entrada y como cerrar el speech de una manera que cautive a la persona con la causa.

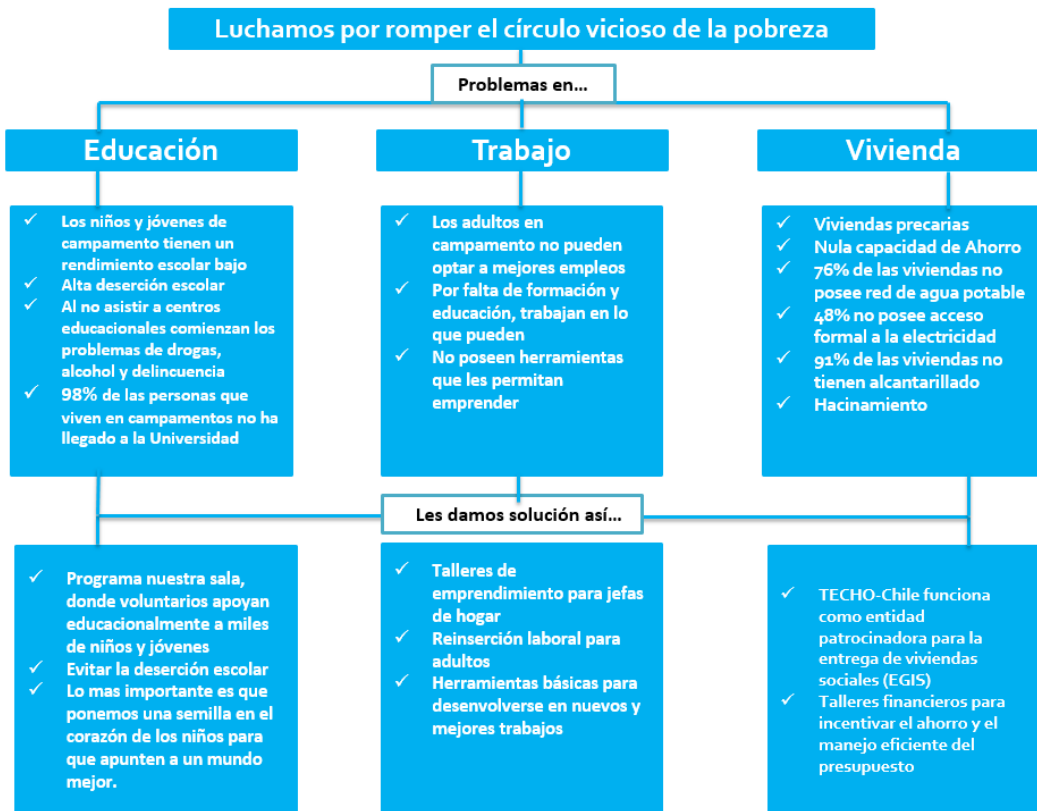


Figura 5.8: Consejos Speech. Fuente: TECHO-CHILE

Respecto al género se entregan dos datos a destacar de utilidad para los nuevos captadores:

- Las mujeres son más empáticas que los hombres. Por su instinto y apego maternal son capaces de conmoverse mucho más con cosas que afecten a niños pequeños.

Por lo que aquí se puede hablar con ellas de cosas más sensibles y menos numéricas como, por ejemplo, del frío y humedad que deben soportar los niños o de como su rendimiento escolar puede llevarlo a delinquir o caer en las drogas.

- Los hombres tienden a ser más reacios a este tipo de cosas, tienen menos capacidad de empatizar con la sensibilidad que le pueda provocar el speech, sobre todo en periodos de estrés.

En estudios de psicología de consumidores, los hombres son simplistas, les gustan las cosas sencillas y precisas. En este caso podemos apelar a los famosos datos duros, la vivienda definitiva, la reinserción social y laboral además de cifras y temas que lo afecten directamente a ellos.

En lo que respecta a los tipos de entrada y cierre. Los tipos de entrada que se usan como ejemplo para explicarlo de mejor forma son:

- Hola, ¿cómo estás?
- Hola amigo/a, ¿cómo estás?
- Te quiero contar de la realidad que viven miles de chilenos..
- Sabías que más del “X %” de las personas que viven en campamento... no tienen...
- Sabías que desde el 2006 no hacemos mediaguas... Ahora trabajamos por una vivienda definitiva, digna y de calidad.

Por otro lado, los tipos de cierre que se usan como ejemplo para la capacitación son:

- Todo lo que te estoy explicando va en aumento, ¿Quieres hacer algo para cambiar esta situación?
- Esta realidad a nosotros nos indigna! ¿Y a ti?
- Queremos cambiar esta realidad y con tu ayuda lo podemos lograr!
- Sabemos que la situación está difícil para todos, pero por 167 pesos diarios puedes cambiar la realidad de miles de niños que viven esta triste realidad.
- Súmate a cambiar la vida de miles de familias.
- ¿Te imaginas estar viviendo esta misma situación?

Por último, se les enseña el diagrama de flujo del proceso de captación de socios. Este diagrama de flujo (Figura 5.9) no es de carácter formal y trata de explicar visualmente de manera sencilla que hacer bajo cierto tipo de respuestas y situaciones.

La función principal de este diagrama de flujo es explicar de forma más dinámica y amigable un resumen de todo lo anteriormente explicado. Para así preparar de mejor forma al captador en todos los tipos de situaciones que les pueden ocurrir realizando el ‘face to face’.

En Viña del Mar - Valparaíso todo el proceso de capacitación es realizado por profesionales de oficina en TECHO-CHILE, es decir, el enfoque no es directamente aconsejar a través de la experiencia ya que no hay captadores encargados de algún punto de

esta. Tampoco se hace enfoque o diferencia entre como abordar al tipo de personas que vive en Valparaíso con las de Viña del Mar.

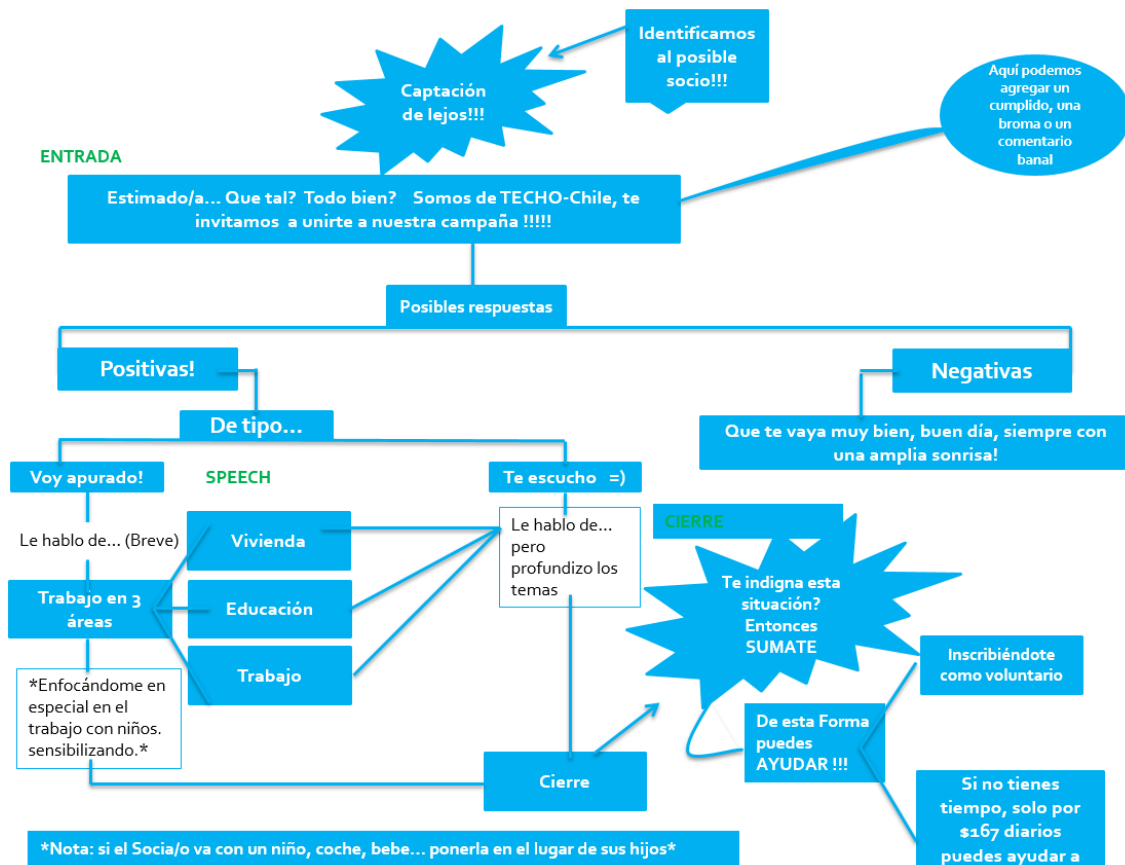


Figura 5.9: Etapas captación de socios. Fuente: TECHO-CHILE

5.1.5.2. Seguimiento

El seguimiento más directo que se tiene a los captadores es el coordinador de estos (MAD). Donde particularmente en la Región Metropolitana se tiene a un MAD durante todos los turnos disponibles para el resto de los captadores. Estos se asignan por cada equipo de cinco captadores.

Por otro lado, para la V Región se tiene un coordinador de captadores quien selecciona horarios al igual que estos y no necesariamente se encuentra presente todo el tiempo en los turnos disponibles.

Además, como seguimiento se tiene una planilla Excel que es completada por el encargado de los captadores de la región que corresponde, donde se puede observar el nuevo socio asignado al captador y el monto mensual. Esto para evaluar la continuidad de los captadores. Además, se asignan nuevas metas con incentivos dependiendo del rendimiento

del captador.

Complementario a esto se hace seguimiento mediante WhatsApp y no se realizan visitas presenciales regularmente. Este sistema depende totalmente de la región del equipo:

- **Región Metropolitana:** el seguimiento es cercano debido a la presencia del encargado de diálogo directo RM, encargado solo del equipo de captadores. Esto crea una relación más cercana a oficina donde se mide y sigue rendimiento constantemente.
- **Viña del Mar - Valparaíso:** el único seguimiento son los resultados del equipo, no se realizan visitas esporádicas y el MAD solo está presente en ciertos horarios.
- **Región del BioBio:** la presencia de un coordinador regional de diálogo directo genera una relación más cercana con oficina. Además, al ser un cargo dual, donde actúa como captador a la vez, el seguimiento es aún más potente.

5.1.5.3. Indicadores de desempeño

Como indicador de desempeño principal se utiliza el dinero de las donaciones mensuales obtenidas. Se busca como cifras óptimas, es decir, el 100 % de la meta cumplida:

- \$140.000 mensual.
- \$6.600 diarios.
- Trabajando 4 medios días/mes, lo que significa 16 días durante el mes.

Estas cifras son determinantes para la evaluación de continuidad del captador.

5.1.6. Proceso de Fidelización

Ya constituido un equipo de trabajo fijo y capacitado para la realización de la captación de socios el proceso de fidelización de los captadores es determinante. Especialmente para un trabajo que por naturaleza propia tiene una alta rotación. Es por esto que se manejan distintas estrategias para disminuir esta rotación y generar más identificación de los captadores con la ONG y la causa de esta.

El proceso de fidelización de captadores aplicado difiere dependiendo de la región del diálogo directo.

5.1.6.1. Región Metropolitana

La forma de crear fidelización y retención de los captadores se basa en distintas actividades para buscar así la disminución de esta, el plan de acción oficial es el siguiente:

- **Ocupar y empoderar al captador:** esto se realiza mediante 3 formas principales:
 - **Estrategia UPSALE + REFERIDOS:**

Se basa en invitar a 5 captadores a la oficina una vez por semana, donde se les entrega 5 socios de la base de Chile Dar a cada uno y deberán llamarlos desde la oficina.

Su meta es conseguir al menos 2 UPSALE y 2 REFERIDOS por contacto. Esto permite obtener 10 UPSALE (aumentar monto de socios) y 50 referidos. Además, tiene diversos beneficios realizar esta actividad:

 - Ocupa y empodera a los captadores.
 - Los vincula a la vida diaria de la oficina e incentiva el desarrollo de un buen clima laboral dentro del área.
 - Aumentamos el monto de donación de los socios.
 - Poco a poco migrar socios de Chile Dar a Dues.
 - Aumento de la captación promedio del captador (referidos).
 - Mejora los medios de pago de los captadores.
 - Probar un plan BETHA de Telemarketing.
 - Visita constante a la oficina
 - Equipo itinerante Viña: donde un equipo itinerante de la Región Metropolitana una vez a la semana viaja a Viña del Mar a captar socios, esto solo se realizará en el Mall Marina Arauco.
- **Visita a un campamento dentro de 1 mes de trabajo.**
- **Apoyo de Oficina en campamento asignado a DD:** es la participación activa dentro del campamento, creando actividades lúdicas a desarrollar con las familias.
- **Actividades extra programáticas.**
- **Captadores capacitarán a sus pares.**
- **Captador del mes.**

No todas estas actividades se realizan como el plan estipula, estas son:

- **Estrategia UPSALE + REFERIDOS:** donde por falta de capacidad de la oficina en Santiago no se ha podido realizar.

- Equipo itinerante en Viña del Mar: el equipo no viaja ya que se tiene en pausa el modelo en la V Región.
- Visita a un campamento dentro de 1 mes de trabajo: esto depende netamente de cuando se realice la visita con todos los captadores, no necesariamente se realiza en su primer mes.

5.1.6.2. V Región

Para la V Región la realidad es totalmente opuesta y no se tiene un plan de fidelización de captadores claro. No se realizan las visitas a oficina o campamentos y no hay acciones que generen un grado de integración con la ONG.

5.1.7. Proceso de Captación

TECHO-CHILE presenta diversas metodologías para la captación de socios dentro de la región, las tres más importantes son:

- Face to face.
- Call Center.
- Campañas y proyectos particulares.

Como ya se mencionó anteriormente, la metodología principal utilizada por TECHO es el “face to face” donde los captadores se encuentran en la calle y tienen contacto directo con los potenciales socios.

Este procedimiento se realiza a través del equipo de Diálogo Directo cuyos tiempos y lugares de trabajo son decididos con anterioridad y forman parte fundamental de los factores causa del éxito en la captación de socios.

5.1.7.1. Metodología “Face to Face”

La metodología utilizada principalmente en la región es el uso del “Face to Face”, donde los captadores se encuentran en la calle buscando potenciales socios. Los factores más importantes dentro de esta metodología son:

- Tiempo.
- Lugares.
- Contenido.
- Formulario.

El contenido es el explicado anteriormente en la subsección de Capacitación y bienvenida.

Tiempo

Como se explicitó anteriormente los requisitos mínimos en relación al tiempo son *trabajar 4 medios días/mes, lo que significa 16 días durante el mes.*

Los horarios de captación son flexibles y dependen totalmente del captador. Existen horarios determinados con anterioridad para que ellos según sus preferencias los utilicen. Esto considerando que existe la posibilidad de que no sea la única actividad remunerada que realiza el captador.

Estos tiempos consideran a los captadores y al coordinador de estos, es decir, ambas posiciones pueden seleccionar los horarios flexibles y no necesariamente coincidir en estos.

Lugares

Los lugares de captación dependen de la ciudad. Para Viña del Mar principalmente se utiliza un lugar privado y en Valparaíso uno público.

Para **Viña del Mar** generalmente se ubican dentro del Mall Marina Arauco. Esto para aprovechar el alto flujo de personas y el convenio ya existente con el Mall.

Particularmente, el año 2017 se tiene una captación permanente con **Ripley**. Donde se realizará solo en Mall Marina Arauco. Las ventajas de este convenio son:

- Mejores medios de pago en comparación con el terreno.
- Rentabilidad de los socios en relación al medio de pago.
- Es un lugar mucho más seguro para los captadores.

Por otro lado, en **Valparaíso** se utiliza principalmente el sector cercano a la Plaza Sotomayor. Donde se encuentran los principales bancos y empresas de la ciudad. Esto para aprovechar un flujo de personas importante y con la capacidad de ser socios de la organización. No existe un lugar específico donde los captadores se deban encontrar.

5.1.7.2. Formulario

El formulario (Anexo A) a ser relleno para pertenecer como socio de TECHO-CHILE posee los siguientes requerimientos, divididos en 3 partes separables:

- **Datos del Socio:** como Nombre, Apellido Paterno, Apellido Materno y RUN.
- **Sistema de Recaudación:** donde se debe seleccionar la opción preferente para la donación de dinero, las cuatro opciones son:
 - Cuenta corriente.
 - Cuenta vista.
 - Tarjeta de crédito.
 - Movistar.

Además, se solicita el N° de cuenta/tarjeta de crédito o teléfono fijo, el banco/tarjeta de crédito y la firma del mandante.

- **Datos del Socio:** se solicita nuevamente información, pero más detallada respecto al nuevo socio. Ahora, además de lo anterior se requiere teléfono/celular, fecha de nacimiento, e-mail, dirección completa, comuna y Región.
- **Monto a Colaborar:** se presentan siete opciones disponibles:
 - \$5.000 (\$167 diarios).
 - \$7.000 (\$233 diarios).
 - \$10.000 (\$333 diarios).
 - \$15.000 (\$500 diarios).
 - \$30.000 (\$1.000 diarios).
 - Otro monto.

Además, se pregunta acerca de la aceptación de un reajuste mensual al monto respecto al IPC, el que se hará efectivo en enero de cada año y si desea un certificado de donación.

- **Sistema de Recaudación:** donde se requiere nuevamente marcar la opción de pago, especificando el requerimiento de cada uno para ser efectivo. Estas son:
 - Cuenta corriente: Fotografía/fotocopia C.I.
 - Cuenta Vista: Fotografía/fotocopia C.I.
 - Tarjeta de Crédito: sin requerimiento adicional.
 - Movistar: sólo teléfono de red fija.

Luego, se vuelve a ingresar el N° de cuenta o tarjeta de crédito, banco/tarjeta de crédito, pero esta vez agregando la fecha de expiración y el número de teléfono de cargo y código de área.

- Por último se rellenan nuevamente los siguientes datos:

- Nombre.
- Apellido Paterno.
- Monto.
- Sistema de Recaudación (sólo la opción).

5.1.8. Análisis Medios de Difusión

Se analizan los dos principales medios de difusión de la ONG: su página web y las redes sociales. Ambas utilizadas para transmitir información relevante y generar oportunidades para la realización de donaciones particulares.

5.1.8.1. Página Web

La página web de la organización en Chile, <http://www.techo.org/paises/chile/> es completa, posee desde indicadores que reflejan el impacto del programa de la organización hasta diversas publicaciones.

La información principal de la página se divide en 5 puntos:

- **INICIO:** que permite acceso a secciones más informativas como:
 - *Mira:* en su mayoría material audiovisual, donde se pueden encontrar videos y fotos explicativas, de los últimos trabajos o colectas realizadas por TECHO.
 - *Escucha.*
 - *Opina:* donde están disponibles distintas noticias relacionadas a la desigualdad, pobreza de Chile y el resto del Mundo.
 - *Infórmate:* noticias relacionadas directamente a TECHO, convenios, hitos, etc.
 - *Participa:* donde como alternativas se encuentra: inscribirse como voluntario permanente, contribuir con tu empresa, realizar la práctica o tesis con la ONG, trabajar en TECHO-CHILE o TECHO en Latinoamérica y hacerse socio para cambiar la realidad actual del país.

Particularmente, se define como socio de la ONG: Los socios del TECHO son parte fundamental de nuestra labor, son personas que creen en la organización y se comprometen con los miles de jóvenes que trabajan junto a las familias por una sociedad más justa y sin pobreza. Ellos son la fuerza que nos permite

alcanzar objetivos a largo plazo. Además, se explican los beneficios, la cantidad mensual y los medios de pagos disponibles.

- **TECHO:** donde se divide en otras 10 subsecciones: Quienes Somos, Qué es TECHO, Misión - Visión - Valores, Historia, Modelo de Intervención, Oficinas Regionales, Desarrollo de Hábitat, Centro de Investigación Social, Preguntas Frecuentes y Trabaja en TECHO.
- **SALA DE PRENSA:** donde se encuentra a disposición los comunicados de prensa, campañas, contactos, memorias institucionales, publicaciones e informes de transparencia.
- **SOCIOS:** disponible información sobre los dos distintos tipos de socios:
 - *Alianzas Corporativas:* donde se tiene acceso a la sección participa que fue descrita anteriormente.
 - *Socios Individuales:* donde permite entregar datos para que se contacte la organización y permita ser socio de la ONG.

Para "Hazte Socio" solicitan Nombre, Correo Electrónico, Apellidos, Dirección, Fecha de nacimiento, RUT, Lugar de Residencia, Número de teléfono y la preferencia de donar con tarjeta de crédito o una visita a domicilio para la opción de Cuenta Corriente. Todo esto solo para que se realice un futuro contacto con la ong y no para ser socio a través de la página web.

Por otro lado, para una donación particular, se realiza a través de webpay, con todos los datos para realizar la transacción disponible.

- **CONTACTO:** donde permite realizar cualquier tipo de consulta de manera más rápida y solo solicitando Nombre, email y el mensaje que se desea enviar.

5.1.8.2. Redes Sociales

La red social más utilizada por la ONG es Facebook. El nombre de la cuenta oficial es TECHO - CHILE, donde se presenta como Organización benéfica en Santiago de Chile. Además, presenta la cuenta internacional, llamada TECHO donde se encuentran noticias ya enfocadas a problemas sociales de todos los países donde se encuentra la organización.

La principal información difundida por este medio es referente a:

- Publicación de ofertas laborales, invitaciones, prácticas dentro de la organización.
- Difusión de actividades realizadas por la ONG.
- Difusión de información respectiva a proyectos en desarrollo o a realizar por la organización.

- Invitación a los trabajos de invierno y verano.

5.1.9. Entrevistas a Personal Interno

Una correcta dirección dentro del diagnóstico interno se ve complementada de buena forma con entrevistas realizadas al personal interno de la organización. Esto se realiza principalmente para notar las diferencias existentes entre la metodología planificada para Santiago, la V Región y la realmente ejecutada en Viña del Mar - Valparaíso.

5.1.9.1. Desarrollo de entrevistas

Con el fin de realizar un análisis más profundo en el área de captación de socios, conocer concretamente cuáles son las actividades dirigidas este año, estrategias para cumplir metas futuras y las posibles problemáticas que se encuentran al desarrollar este tipo de modelos. La Tabla 5.1 muestra los entrevistados y sus respectivos cargos.

Entrevistado	Cargo
Belen Anjari	Captadora V Región
Mariela Del Solar	Coordinadora Socios Individuales Chile
Américo Alvarado	Zonal
Eduardo Riquelme	Coordinador Nacional Diálogo Directo
David Paillalef	Captador Región Metropolitana
Macarena Palma	Captadora Región Metropolitana
Victor Muñoz	Captador Región Metropolitana
Milton	Captador Región Metropolitana

Tabla 5.1: Entrevistados y cargos. Elaboración propia.

Las entrevistas se desarrollaron presencialmente en diversos lugares dependiendo del entrevistado:

La entrevista con Belen Anjari tuvo lugar en Valparaíso donde la captadora de socios se encontraba realizando su trabajo.

Para Américo Alvarado y Mariela Del Solar se utilizó la sede de TECHO en la V Región ubicada en Diego Portales #90, Viña del Mar al interior de la Sede UVM.

Por otro lado, la entrevista con Eduardo y David tuvo lugar en la oficina central de TECHO-CHILE en Departamental 440, San Joaquín, Santiago. Por último, las entrevistas a los captadores de la Región Metropolitana se realizaron en Santiago fuera de la estación

Manquehue.

Estas entrevistas no fueron estructuradas, es decir, las preguntas no eran fijas y el tema de la conversación se iba direccionando a medida que fluía el diálogo. Siempre con el fin de indagar sobre ciertos temas pilares dentro de lo que se buscaba con la entrevista. La duración fue relativa dependiendo de cada uno de los entrevistados, pudiendo variar desde 30 minutos hasta 1 hora máximo a excepción de las entrevistas a los captadores en Santiago donde la duración podía variar entre 5 minutos y 20 minutos.

5.1.9.2. Análisis de entrevista a captadora de socios V Región

Es importante considerar que la entrevista a la captadora de socios fue la primera en realizarse. Las preguntas que se realizaron durante la entrevista se basaban en los siguientes puntos:

- Conocer cuáles son las mayores dificultades que encuentran al realizar “face to face” en la región.
- Diferencias entre la capacitación de oficina con la realidad.
- Tipos de socios encontrados en las ciudades y reacción dependiendo de tipo de persona y quienes son más proclives a ser un futuro socio.
- Entender cuáles han sido las mayores dificultades de trabajar con los otros captadores y su desempeño en general.
- Mejores turnos para captar en Viña del Mar y Valparaíso.
- Criterio de la selección de lugares donde se captarán socios y diferencias entre ellos.
- Principales conflictos o dificultades de trabajar con otros captadores.
- Problemas en el proceso de ingreso y selección del personal.
- Conocer falencias en el seguimiento y supervisión de los captadores.
- Conocer las posibles razones de la alta rotación dentro del cargo.
- Opinión sobre el potencial que tiene la región en la captación de socios.
- Principal incentivo a considerar para la selección de captadores nuevos.
- Integración de TECHO con los captadores.

Del análisis de la entrevista completa, se desprenden las principales conclusiones separadas por los temas principales:

Dificultades en la captación

La mayor problemática actual es la cantidad de captadores presentes en la región, solo hay una persona debido a la alta rotación del personal y realizar esta labor en solitario genera dificultades extras. Una de estas dificultades es la **desconfianza** de la gente que independiente de que los captadores se encuentren vestidos con la pechera y los logos de la ONG a la vista, estos no se fían e incluso piden el carnet del captador.

Otra dificultad adicional es el género del captador, donde a las mujeres a priori se les facilita la tarea captando hombres y existen más complicaciones si es otra mujer.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Desconfianza en los captadores de socios en las calles.
- Dificultades en captación en relación al género del captador.

Modelo de captación y capacitación

El modelo de captación de socios en la V Región es el mismo utilizado en la Región Metropolitana, esto incluye el proceso de capacitación donde, se les aconseja como comenzar una conversación y ciertas estrategias para realizar una buena labor. La población de Viña del Mar y Valparaíso se comporta de una forma distinta a Santiago, es más familiar y se tiene una vida más relajada.

Particularmente en Valparaíso, a las personas se les trata de manera más **directa** y de forma más **familiar**, incluso tuteando a las personas más jóvenes. Esto es para demostrarles transparencia y autenticidad para que ellos se sientan en confianza y puedan aportar a la causa. Esto incluye explicar la causa y misión de TECHO en 2 o 5 minutos siendo lo más directo posible y así optimizar el tiempo utilizado explicando a los posibles socios.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Diferencias entre la captación realizada por oficina y lo que realmente enfrentan los captadores.
- Diferencias entre población de Viña de Mar y Valparaíso.

Tipos de Socios

Dentro de la V Región se encuentran variados estratos sociales conviviendo y, en particular las personas que dan una impresión de un estrato social más alto tienen una probabilidad mayor de tener cuentas corrientes y de crédito, pero no presentan suficiente

empatía con la causa atribuyendo el problema al Estado y por lo mismo responsabilizando a este y no a TECHO-CHILE.

Adicional, existe otro porcentaje que, si desea aportar con la organización, pero no necesitan una explicación detallada sobre el actuar de TECHO actual. Lo que lleva a este grupo a ser socio, es el hecho de sentir que realizan un aporte social y el estatus que les daría ser socio de una ONG reconocida.

Por otro lado, dentro de la población de clase media es más variable el tipo de pago que pueda tener, pero generalmente existe mayor empatía con la causa y puede facilitar la captación de socios.

Por último, un sector donde se presentan mayores dificultades es el joven/universitario, donde en su mayoría no presenta ese sentimiento de este tipo de ayuda frente a temáticas sociales y tienen menos formas de financiamiento.

El punto principal en este aspecto es:

- Características de los potenciales socios para la organización.

Turnos

Respecto a los turnos existe una diferencia clara entre Viña del Mar y Valparaíso, donde en Viña del Mar es más conveniente ir durante la mañana para encontrar cierto público con más tiempo. Por otro lado, en Valparaíso suele ser más conveniente ir durante la tarde por la frecuencia del metro que pasa a ser de 12 minutos a 6 minutos con lo que la cantidad de personas aumenta.

Los puntos principales en este aspecto son:

- En Viña del Mar se encuentra más gente con tiempo durante las mañanas.
- Es conveniente captar en la tarde en Valparaíso por la frecuencia del metro.

Dificultad con otros captadores

El mayor problema dentro de los captadores es básicamente que no realizan su labor, es decir, no captan los socios que deberían captar.

Esto se debe a distintos factores, uno de ellos es que algunos **no presentan las habilidades blandas necesarias** para conseguir coraje y acercarse a las personas. Además,

al **trabajar sin supervisión**, la mayoría de los captadores no va a trabajar.

El punto anterior se encuentra totalmente relacionado con el motivo por el cual la persona está trabajando. *Es fundamental analizar la necesidad del trabajo para la persona.* Esto puede ser juntar dinero para salir, pagar los estudios, criar algún niño o niña, entre otras razones. En este sentido es más confiable una persona que tenga una razón más justificada y que represente mayor importancia para ella que alguien que no le dé un factor de criticidad alto el no recibir el dinero base o los incentivos por socio, sino que lo hace meramente por transición a otro trabajo.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Mal proceso de selección por captadores que no presentan habilidades blandas necesarias.
- Irresponsabilidades claras de los captadores al no ir a trabajar por bajo control.
- Considerar la necesidad de trabajo del postulante para el proceso de selección.

Proceso de Ingreso

Al momento de la selección del trabajo se observa en cierta medida el conocimiento que tienen los postulantes sobre TECHO, pero realmente la mayoría tiene escasos conocimiento real sobre la organización y solo domina temas superficialmente, que son suficientes para pasar esa etapa de la selección.

Además, en el momento de la prueba en terreno, realizada a los últimos postulantes, al encontrarse con supervisores directos observándolos actúan de manera diferente a lo que se ve en el día a día realizando el trabajo de captador. Por lo que una buena actitud o desplante en esta etapa no asegura que el captador sea así de eficiente mientras realiza su labor sin supervisor.

Adicionalmente, la actitud que tiene el postulante, en el proceso de entrevista, es un punto determinante para su rendimiento como captador. Un factor relacionado a esta actitud es la edad de estos, donde jóvenes de 18 y 19 años presentan actitudes más inmaduras que captadores mayores, incluso variando el fin que desean para el dinero ganado por el trabajo, afectando a la vez a su motivación.

Otro factor importante en la actitud de los captadores se puede apreciar de manera más clara en cómo se presentan en las entrevistas, ciertas posturas, movimientos, ropa, entre otras que pueden demostrar en una primera instancia la actitud que va a tener en el futuro captando socios.

Por último, la selección de personal se está realizando siempre en necesidad, es decir, cuando la falta de captadores es evidente o definitivamente no quedan. Es recomendable, realizar las convocatorias de manera frecuente para mantener una cantidad de captadores estables y ser más rigurosos con la selección.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Poca importancia a la identificación inicial del captador con TECHO.
- La prueba en terreno no define el 100 % de la personalidad del postulante a captador.
- Considerar la edad y actitud del postulante en la entrevista. Esto puede afectar para el fin que desea el dinero y su motivación.
- Se recomienda realizar convocatorias frecuentes para mantener una cantidad de captadores estable.

Seguimiento y supervisor

Actualmente el modelo de seguimiento no incluye visitas semanales al equipo para verificar el trabajo que realizan. Se recomiendan visitas semanales o cada cierto tiempo, pero sin avisos previos para así ver efectivamente si el captador se encuentra trabajando en los horarios y lugares definidos con anterioridad.

El supervisor del equipo de captación dentro de la región es un captador más por lo que pasa a ser visto más como un amigo que como una autoridad. Esto afecta a ambas partes, primero al supervisor debido a que no supervisa como corresponde y segundo, al resto de captadores que no sienten una presión proveniente de una autoridad, sino que de un par. Existe la necesidad de un supervisor con mayor autoridad.

Además, un problema extra dentro de la supervisión es la diferencia de horarios con el resto de los captadores, es decir, que al ser horarios flexibles existe la posibilidad de que el captador supervisor no se encuentre nunca con otros captadores. Esto da paso a que el trabajo no se realice como corresponde y solo se cumplan metas en términos de índices, pero no por el tiempo debidamente trabajado.

Los puntos principales en este aspecto son:

- No se realizan visitas periódicas al equipo por parte de oficina.
- MAD no tiene autoridad suficiente dentro del equipo debido al método de selección de este.
- Diferencias de turnos de MAD con el resto de captadores. Esto provoca que los captadores puedan ausentarse al trabajo.

Rotación

El trabajo de captador de socios por esencia tiene una alta rotación y esta se debe principalmente por otras oportunidades laborales que surgen mientras los captadores se encuentran con contrato. La mayoría de los captadores son titulados que utilizan este trabajo como transición para obtener dinero mientras esperan respuesta del trabajo que realmente están buscando.

Incentivos

Si bien los incentivos son importantes, el motivador fundamental para los captadores es la necesidad del trabajo y el dinero percibido por este. Este factor hace la diferencia de rendimientos entre los captadores.

Potencial de la Región

Existen diferencias claras dentro del potencial en cada una de las ciudades de la V Región. Particularmente, entre Viña del Mar y Valparaíso hay mayores opciones de encontrar a un potencial socio en Viña del Mar. Esto se debe al posicionamiento de TECHO dentro de la población mayoritaria en Viña del Mar. Dentro de Viña del Mar existe mayor reconocimiento con la ONG y se sienten más identificados con ella. Esto debido también, al trabajo de posicionamiento que realiza TECHO-CHILE dentro de colegios en esa ciudad.

Por otro lado, en Valparaíso se encuentran personas que dudan sobre el accionar de TECHO y no se sienten totalmente identificadas con la ONG, lo que lleva a complicaciones al momento de captar socios.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Mejor posicionamiento de TECHO-CHILE en Viña del Mar que en Valparaíso.
- Parte de la población de Valparaíso duda del trabajo de TECHO-CHILE o no conoce la ONG.

Identificación con TECHO

Se dan circunstancias donde los captadores tienen ideas para mejorar el proceso de captación y no se han tomado en consideración sus ideas como corresponde o no se les ha dado una respuesta que muestre un grado mínimo de preocupación en ese sentido. Esto lleva a que los captadores se sientan desconectados de la organización y crean que se encuentran solos.

Además, existe poco involucramiento del equipo regional con los captadores, esto significa pocas visitas a la oficina regional y poca integración. Esto termina en que los captadores se sienten **externos** a la organización y **no se sienten parte de TECHO**.

Además, un factor que a veces se da por conocido es que al momento de vestir los logos de TECHO se está representando a la ONG, es decir, hay que ser cuidadoso con las acciones que se realizan mientras se muestra la imagen de la organización.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Falta de un contacto directo y personal con captadores que permita escuchar y evaluar ideas que tengan.
- Los captadores no realizan visitas a la oficina regional y tampoco se sienten parte de TECHO-CHILE.

5.1.9.3. Análisis de entrevista a Coordinadora de socios individuales TECHO

Es importante considerar que la entrevista a la coordinadora del área de captación de socios se realizó después de la entrevista a la captadora de la V Región y en Greenpeace Chile por lo que la conversación tomó una dirección hacia esos temas en particular. Las preguntas que se realizaron durante la entrevista se basaban en los siguientes puntos:

- Alta rotación dentro del trabajo y formas de como disminuirla dentro de un trabajo que por naturaleza posee un alto nivel de esta.
- Desconfianza y transparencia por parte de la población y posibles soluciones.
- Proceso de capacitación en general y en particular donde este debería variar según la región.
- Supervisión y control sobre los captadores.
- Identificación de los captadores de socios con la organización y si son capaces de transmitir esto a los potenciales socios.
- Estrategias de fidelización de socios y que puedan ser replicadas por TECHO.
- Potencial de la región para la captación de socios.
- Entregar confianza al captador.
- Tipos de intervenciones y marketing para sensibilizar a la población respecto a los problemas de desigualdad en Chile.
- Fidelización de socios.

Del análisis de la entrevista completa, se desprenden las principales conclusiones separadas por los temas principales:

Alta Rotación

Debido a la alta rotación natural que posee el puesto, los cupos iniciales para realizar el trabajo siempre varían. Esto provoca que en la V Región no se tenga equipo completo en la mayoría de los casos. Es decir, el reclutamiento se realiza bajo necesidad.

Por otro lado, a diferencia de la V Región, en Santiago el proceso de reclutamiento y llamado de convocatorias se realiza cada 15 días. Esto independiente de si el equipo se encuentra completo o no. La función de este tipo de proceso es tener un respaldo en situaciones de emergencia en que uno de los integrantes del equipo en Santiago se vaya de vacaciones, renuncie, se enferme, etc.

Por ejemplo, si es que se tiene el requerimiento de 5 personas más para el equipo, se hace un llamado con 15 personas para así no eliminar a todos definitivamente, sino que dejar la puerta abierta en caso de que se presente una situación en que se necesiten los que no han quedado seleccionados en primera instancia.

Como se explicó anteriormente la alta rotación y la baja de captadores en las calles genera desconfianza por parte de los potenciales socios, debido a la falta de estos mismos. En Santiago ocurre el mismo efecto y se encuentran trabajando en una mejora en la página web para aumentar la transparencia.

En Santiago, para disminuir la alta rotación del cargo se ha puesto mayor énfasis en la necesidad del trabajo. Si la necesidad es mayor el compromiso es distinto y puede disminuir el nivel de rotación dentro del equipo. Además, se habló de que este trabajo en particular puede llegar a ser menos tentador que otros trabajos del “mismo nivel”, debido a que el pago es distinto y se tiene una percepción distinta debido a la alta presencia de jóvenes en la organización.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Santiago realiza convocatorias cada 15 días para generar base de datos con postulantes y así llamarlos cuando se necesite.
- En Santiago se da énfasis a la necesidad de trabajar de los postulantes para la selección.

Desconfianza y transparencia

Como objetivo principal se tiene una mayor transparencia a la población y una mayor inclusión a los captadores en las oficinas de TECHO-CHILE. Se busca agregarlos en la página del equipo de TECHO, lo que permitiría a las personas que desconfíen buscar en la

página web y asegurar de que efectivamente los captadores pertenecen a TECHO. Además, un efecto adicional es una mayor inclusión al captador para que se sienta real parte de la organización.

Por otro lado, se busca que los captadores tengan credenciales donde se certifique que están autorizados por la organización para realizar esa labor.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Se está buscando disminuir la desconfianza y aumentar la transparencia por parte de la ONG.
- Se ha pensado incluir credenciales que acrediten de mejor forma el trabajo realizado para TECHO-CHILE.

Capacitación

Se está de acuerdo en que la capacitación la debería realizar alguien de la región ya que dependiendo hasta de la comuna la gente reacciona distinto a ciertas situaciones. Esto ahorraría la creación de distintas capacitaciones.

Esto pasa en Santiago de la misma forma entre las distintas comunas. Donde la forma de realizar la captación varía bastante.

Además, se habla de la necesidad de un código donde se explique la importancia de tener los logos de TECHO a la vista, lo que implica que al tenerlos puestos se representa a la organización y la causa. Esta es la razón principal del por qué deben tener una actitud ejemplar al momento de ejercer su labor.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Importancia de capacitaciones distintas por región del equipo de diálogo directo.
- Idea de crear un código de comportamiento ya que los captadores son embajadores de la ONG.

Supervisión y control

Se comenta el problema existente con la baja supervisión y control existente en los captadores. Donde a ratos solo se trabaja para cumplir metas y no se está el tiempo que efectivamente deberían estar. Esto se basa en que el MAD, quien coordina al resto de los captadores (siendo un par más de los captadores), no siempre coincide en los horarios con otros captadores, provocando estos vacíos donde hay irresponsabilidades. Además, se

produce un efecto en donde los captadores cambian completamente sus personalidades al momento de captar, esto debido a la baja presión que sienten. Mostrando resultados completamente distintos a los que se esperarían observando el día de prueba con supervisión al momento de reclutar.

En Santiago no se da la opción de que suceda esta situación debido a que existen MAD por turnos. Esto asegura de que haya un MAD por la mañana y otro por la tarde así eliminando estos “vacíos” que se producen donde no hay control alguno sobre los captadores.

Se trata la propuesta de la captadora sobre las visitas sorpresa para verificar si es que se está realizando el trabajo. No es un sistema que tenga prioridad para la ONG y se prefiere mantener la estructura con dos MAD que tengan turnos y asegurar el cumplimiento de labores de esa forma.

En lo que respecta a Greenpeace Chile se conversa sobre el control que tienen sobre los captadores en la región y que este solo se efectúa a través del llenado de la planilla. Esta planilla la debe completar el supervisor del equipo y solo este llenado significa un aumento en el sueldo para el supervisor. Esto le transmite mayor confianza y se confía en que el reporte representa totalmente lo sucedido. Este control ocurre de esta manera debido a la falta de estructura física en la V Región. En este sentido existe una ventaja por parte de TECHO-CHILE que si tiene oficina en la Región y hay un potencial para mejorar el proceso de control y seguimiento.

Identificación con la ONG

Hay acuerdo en que la organización en estos momentos no realiza un esfuerzo importante para involucrar de mejor manera a los captadores en la ONG. Lo que finalmente provoca un desinterés del captador, no sintiéndose identificado con la causa y aprendiéndose de memoria el speech para captar socios sin verdaderamente transmitir el sentimiento de ayuda social.

Se comenta la situación donde un captador del equipo tenía un contacto en una empresa en particular para visitarla e intentar realizar la captación de los empleados de esa misma. Ellos tomaron la iniciativa y no tuvieron respuesta consistente por parte de la ONG, se sintieron poco valorados, dejaron de tomar este tipo de iniciativas y el integrante del equipo que tenía el contacto inicial renunció al trabajo perdiéndose el contacto con la empresa.

Se habla sobre la incertidumbre en la estrategia en cómo llegar a una empresa. Esto debido a que las empresas se involucran de manera monetaria y también como voluntariado a través de algunos de sus trabajadores. Si ya se les está pidiendo mucho, se piensa que una

tercera forma puede ser invadir en un alto nivel a la empresa. Es un tema delicado, debido a que se conoce la capacidad de la empresa en convencer a sus empleados por esta causa social, pero falta por trabajar en este aspecto en particular.

Esto pudo haber provocado la situación ocurrida con los captadores anteriores, donde al no tener una estrategia definida para las empresas, se optó por no realizarlo y quizás no se comunicó de la mejor manera posible, lo que dio paso a un mal entendido por parte del equipo de captación de socios interpretando esto como un desinterés por parte de la organización.

También se comenta que se pudo haber solicitado ayuda a los captadores en cómo realizar este tipo de estrategias, debido a que ellos tenían el contacto y tienen experiencia en terreno en esa materia.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Necesidad de escuchar y considerar ideas de captadores. Es importante que sepan que son una pieza fundamental para la organización.
- Se puede solicitar ayuda a los captadores sobre métodos de captación en empresas por su experiencia en terreno.

Feedback

En la V Región no existe un procedimiento donde se les dé un feedback a los captadores para que mejoren su trabajo o solo felicitarlos por sus buenos resultados.

En Santiago se realiza esto cada cierto tiempo, donde se les da un feedback con lo bueno y malo de cada uno de los captadores para mejorar.

Desde que se realizan estos feedbacks se han observado evidentes mejores resultados en la captación de socios en las calles.

Complementario, el feedback genera un involucramiento mayor por parte de los captadores, se sienten escuchados y saben que son parte fundamental de la organización.

El punto principal en este aspecto es:

- El feedback es fundamental para el proceso de fidelización de captadores. Los resultados mejoran e involucra más al captador con su trabajo.

Potencial de la Región

Se habló sobre lo que puede llegar a ser Valparaíso y Viña del Mar específicamente en la captación de socios para TECHO.

Se conversó sobre el nivel de desconfianza que existe en ambas ciudades y que no sería el mismo. Mientras en Viña del Mar las personas tienden a confiar más en la ONG debido a que la conocen con anterioridad, en Valparaíso no es así y hay que “atacar” la ciudad desde otro punto.

Confianza en el captador

Se trata el tema de generar confianza al captador aumentando el sueldo base aplicado por Greenpeace Chile, es decir, trasladando parte del sueldo por incentivos al base. Esto para demostrar la confianza de la organización con los encargados de la captación. Se habla del riesgo de esta estrategia y de que, por la cultura dentro del país, puede que se dé el caso de pérdidas por el uso de este modelo. No deja de ser una estrategia tentativa a aplicar en el futuro.

También se habla de la confianza transmitida a ellos por la posibilidad de hacer carrera dentro de la organización y el límite no claro que existe en esta estrategia en comparación a la estrategia de incentivos monetarios. El modelo con posibilidad de hacer carrera se puede replicar dentro de TECHO ya que este se encuentra en distintos países de Sudamérica.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Riesgo de aplicar un modelo con mayor sueldo base para transmitir confianza a los captadores. Se puede evaluar en el futuro aplicar esta medida.
- Posibilidad de crear un modelo de crecimiento profesional dentro de la organización. Para aumentar incentivos por continuar en el trabajo.

Sensibilización

Se conversa sobre lo realizado por Greenpeace Chile, donde se utilizó la realidad virtual para generar conciencia real de las problemáticas que intenta solucionar la ONG. Se comenta que TECHO en el pasado intentó realizarlo, pero con malos resultados debido a que no representaba fielmente la realidad de los campamentos y se exponía un campamento muy perfecto y alejado de lo que la gente imagina o ve.

Alternativas para ser socio

Se habló sobre la necesidad de crear una plataforma donde exista la posibilidad de hacerse socio online.

Se comenta que se tiene planeado crear esta plataforma donde ser socio de TECHO sea sencillo y rápido para quien lo desee. Esta se encontrará en la página web de TECHO en la misma sección donde ahora solo se puede llenar un formulario para que la organización se contacte con el futuro socio.

Fidelización de socios

Se comentó los métodos de fidelización que tiene Greenpeace como los paquetes de regalo y llamadas. Se consideran las ideas para ser replicadas en TECHO pero siempre considerando el riesgo del nivel de buena percepción por parte de los socios y si es que esta es rentable o no.

Una idea que tomó fuerza fue la creación de una revista online, como lo hace Greenpeace a nivel internacional y piensa implementarlo a nivel nacional también.

5.1.9.4. Análisis de entrevista a zonal

Se comentaron temas de todas las entrevistas realizadas anteriormente. Los principales temas tratados fueron:

- El tipo de incentivos que utilizan otras ONG y modelos que se puedan replicar en TECHO.
- Proceso de selección utilizado por Greenpeace.
- El mal control que se realiza en la V Región y como solo se conforman con tener 5 captadores y que no exista un modelo claro en la captación.
- Fidelización de socios.
- Nuevos posibles lugares para captación dentro de la región.
- Ideas para fidelizar a los captadores y comprometerlos con la causa.

Incentivos en base a confianza

Se trata el tema de la posibilidad de implementar un sistema similar al de Greenpeace donde el aumento de responsabilidades del captador se ve reflejado en un aumento en el

suelo base y disminución de incentivos monetarios.

Se comenta sobre el riesgo de este tipo de sistemas con la cultura presente en el país y aún más cuando han ocurrido casos como el que describió la captadora de socios en la entrevista donde los captadores no realizan su trabajo en las horas acordadas y por la baja supervisión,, este tipo de irregularidades no eran detectadas.

Además, se comenta sobre premiar a los captadores con escalar dentro de la organización. Este tema no se ha pensado aplicar aún acá, pero se comenta algunos beneficios que se tendrían al aplicar este tipo de medidas. Se puede apuntar a un público de captadores de mayor edad, donde tengan oportunidades para seguir creciendo dentro de la ONG, pero el mayor inconveniente es que sólo en Chile y en Argentina se realiza captación de socios y las oportunidades de salir del país a trabajar a Sudamérica en este tipo de trabajos por ahora, es casi imposible.

Se destaca la idea de realizar e implementar este tipo de modelos en países más desarrollados como Estados Unidos e Inglaterra, donde TECHO se encuentra presente.

Por otro lado, se analiza la creación de un nuevo cargo dentro de los captadores para que no sean solo dos como es actualmente. Adicionalmente, se piensa como alternativa para comenzar con el reclutamiento del nuevo equipo dejar un encargado de la oficina como moderador por un tiempo hasta que alguno de los captadores destaque en particular y en ese momento subirlo de cargo y que así tome más peso el moderador dentro del grupo. Es importante mencionar que actualmente el moderador se selecciona de inmediato y sin considerar méritos dentro de la realización de su trabajo. También, esto le daría la posibilidad al moderador de en algún punto tener a cargo más de un grupo de captadores.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Se debe evaluar un modelo de crecimiento dentro de la organización como incentivo. Además, esto aporta en tener convocatorias con postulantes de edad más altas y con un perfil más cercano a lo que busca TECHO-CHILE.
- El coordinador o encargado del equipo de diálogo directo en la región debe ser seleccionado por méritos.

Proceso de selección

Respecto al proceso de selección que realiza Greenpeace se trata el tema particular donde ellos tienen un día de prueba del captador donde al final de este se toma la decisión si tiene el trabajo o no. Se llega a la conclusión de que realizar llamado a postulantes dos veces al mes con este sistema es muy rentable debido a que tienes a personas captando socios por ti 1 día gratis dos veces por mes.

Control y supervisión

Se trata el problema del supervisor en la V Región, quien se selecciona inmediatamente al ser reclutado como captador. Esto genera poca fuerza de responsabilidad por el trabajo que realizan.

Además, se evalúa la posibilidad de tener más de un moderador para tener cobertura completa en los horarios de los captadores en la V Región.

Fidelización de socios

Se comenta que la realización de una llamada de bienvenida es sencilla y puede provocar un gran impacto en el nuevo socio involucrándolo aún más. Además, del paquete de bienvenida con un sticker para el computador y distintos regalos, mientras estos se encuentren dentro del presupuesto de TECHO.

Actualmente en TECHO-CHILE solo se tiene contacto telefónico con el socio al momento en que él quiere terminar su vínculo con la ONG.

Por otro lado, se comenta el uso de una revista por parte de Greenpeace internacional donde se les envía una copia física a todos los socios y existe una copia digital disponible para todo público.

Es importante mencionar que TECHO tuvo una revista y no se gestionó de buena forma. No se enviaron a los socios y cientos de copias físicas se encuentran en las oficinas sin uso alguno en estos días. Esta revista se llamaba “No podemos callar!” y contenía noticias relacionadas al ámbito social y tenía una estructura como informativo. Esta era de carácter trimestral.

Por otro lado, se evalúa la posibilidad de retomar esta actividad debido a un convenio que facilita y hace gratuito el envío por parte de TECHO-CHILE. Esta es una oportunidad que se está desaprovechando y la realización de la revista anteriormente facilita la vuelta de esta actividad.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Necesidad de un modelo concreto de fidelización de socios, se puede replicar en parte el utilizado actualmente en Greenpeace Chile.
- Creación de una revista digital que se envíe mensualmente o trimestralmente a los socios de la organización.

Lugares de captación

Se comenta que las visitas al interior como Quillota y Quilpué es muy factible para la realidad de la ONG debido a las buenas experiencias que han tenido con la población de esas ciudades. Además, hay que aprovechar el buen posicionamiento que tiene TECHO dentro de la región.

Fidelización de los captadores

Se comentan todas las actividades que se encuentran descritas en la entrevista a Greenpeace Chile para generar mayor identidad dentro de los captadores.

No todas las actividades que realizan ellos son 100 % replicables dentro de la ONG. Pero si premios y ciertas invitaciones pueden ser replicadas sin problemas.

Un ejemplo de invitación puede ser a la cena institucional donde el costo adicional es mínimo debido a que solo son 5 personas trabajando en la V Región.

5.1.9.5. Análisis de entrevista a coordinador nacional diálogo directo

Se trataron temas como los mayores problemas dentro de la V Región, contexto general al proyecto de diálogo directo en la región, entre otros.

Los pilares de la entrevista fueron:

- Proceso de reclutamiento y periodicidad de este.
- Principales causas del fracaso de diálogo directo en Viña del Mar-Valparaíso.
- Soluciones que podrían ser más determinantes para la V Región.
- Resultados de los equipos de Santiago y Concepción.
- Fidelización de socios.
- Fidelización de captadores de socios.
- Captación en empresas.
- Relación de oficina con captadores.
- Crecimiento de diálogo directo en Santiago.

Proceso de reclutamiento

En Santiago se tienen convocatorias y entrevistas periódicas independiente del número de personas que compongan el equipo de captadores. Esto lleva a que tengan en promedio 4 entrevistas personales semanales.

Causas de fracaso en Viña del Mar - Valparaíso

El mayor problema de la captación de socios en la V Región fue que el proyecto nunca estuvo planeado en la forma que se ejecutó. En un principio se propuso un coordinador (encargado) regional más 5 captadores, donde se pidió modificar debido al presupuesto disponible. La segunda propuesta fue 1 coordinador regional más 4 captadores, esta también se debió modificar con lo que terminó con solo 5 captadores sin un coordinador en la región. No se aprobó menos que 5 captadores debido a que en ese punto la captación es rentable en el mediano plazo.

Se pensó que al estar la región más cercana a Santiago esta coordinación podía ser a distancia y dejar ciertas responsabilidades al zonal (responsabilidades que tampoco estaban 100 % claras). Esto deja un vacío donde no existe quien presione a los captadores para cumplir su trabajo, les de feedback o felicite cuando lo merecen.

La cercanía con la Región Metropolitana terminaron distanciando aún más a la V Región.

Otro factor determinante es la poca definición de responsabilidades donde el coordinador nacional de diálogo directo no tenía claro cuanto podía presionar al zonal para realizar ciertos trabajos con el equipo de captadores.

Otro punto determinante en el fracaso de Viña del Mar - Valparaíso es la poca disposición de los captadores a participar dentro de la ONG visitando la oficina, que se encontraba totalmente disponible para ellos, pero que nunca fue visitada.

El reclutamiento tiene principal importancia en modelos de captación como este debido a la alta rotación del cargo y una mala selección provoca falta de liderazgo y problemas a la larga con el equipo.

Finalmente, la razón principal de los malos resultados y la poca gestión de los últimos meses en el equipo de captación de socios en la región fue el abandono del proyecto debido a su poca rentabilidad en ese punto. Donde era mejor esperar al término de contrato que despedir a los captadores que quedaban. Y todos los esfuerzos que se realizaron en el equipo fueron hasta abril.

Respuesta a crisis en la V Región

Una solución clave es la creación del cargo de coordinador (encargado) regional de diálogo directo en la V Región, que tenga autoridad y poder para tomar todo tipo de decisiones que afecten a su equipo dentro de los parámetros que TECHO determine en un principio.

Una estrategia clave en la captación de socios en regiones es en espacios cerrados, donde se ha visto en base a resultados que es más rentable que la calle.

Otro caso de éxito son los eventos particulares donde en un periodo corto de tiempo se pueden cumplir metas importantes.

Por último, se destaca como posible solución la captación en empresas, aprovechando el puerto de Valparaíso.

Funcionamiento Santiago y Región del BioBio

Tanto en Santiago como en la Región del BioBio se tienen coordinadores regionales que están a cargo de todo el equipo de captadores dentro de su zona.

En Santiago además del coordinador nacional de diálogo directo se tiene a una coordinador regional quien está a cargo del equipo de captadores y cumple funciones como motivar al equipo y encargarse de que este cumpla la meta.

Por otro lado, en Concepción se tiene una coordinadora regional quien además cumple funciones de captadora de socios, es decir, tiene un cargo dual.

Fidelización de socios

A pesar que no se hacen grandes esfuerzos en acciones después de la captación de socios, se tienen KPIs decentes en cuanto a la fidelización de estos. Donde KPIs como apertura de mails tienen valores más elevados que otras ONGs y finalmente junto a otros factores hacen que en promedio el socios perdure más tiempo en la ONG.

Fidelización de captadores de socios

El modelo utilizado en Santiago es materia replicable para otras ONG e incluso de la misma en regiones debido a la poca rotación de personal que tienen en sus equipos. Incluso teniendo captadores con 26 meses realizando su trabajo.

La clave para esto es el manejo que se tiene con el equipo, la colaboración y el ambiente laboral. En un principio se hizo un fuerte trabajo con los líderes de equipo que a la larga significó mejores resultados para el equipo en general.

Captación en empresas

Previamente se realizó una captación en las oficinas de Movistar, donde se sensibilizó a los empleados primero, con un speech que realizó el Capellán de TECHO y luego se entregaron los mandatos para que los empleados decidieran hacerse socios. Cabe destacar que esta situación no se puede repetir siempre y el foco de Santiago es calle debido a la gran cantidad de población flotante que tiene.

Relación de oficina con captadores

Cuando se realizan las reuniones respectivas con el equipo de captadores, el mayor foco que estas tienen es contar casos de éxito, como por ejemplo:

- ¿Que se realiza para captar a una mujer?
- ¿Que se realiza para captar a un hombre?
- ¿Cual fue la última tarjeta de crédito que captaste?

Este tipo de preguntas facilitó la creación de nuevas herramientas, es decir, los captadores son aquellos que formulan sus propias herramientas.

Crecimiento de diálogo directo en Santiago

Uno de los principales errores existentes al momento en que el coordinador nacional de diálogo directo actual entró al cargo era que no existía respaldo escrito de qué es lo que se hace realmente. No había literatura al respecto, ni KPIs, solo lo captado mensualmente por los captadores.

5.1.9.6. Análisis de entrevista a MAD equipo Santiago

La entrevista realizada en la oficina de TECHO-CHILE en Santiago se realizó analizando algunos puntos fuertes del diagnóstico junto a información complementaria respecto a la metodología usada en la Región Metropolitana y su evolución en el año.

Los temas más fuertes conversados fueron:

- Mayores dificultades en la captación de socios en la Región Metropolitana.
- Importancia del trabajo en equipo y el buen ambiente laboral en los resultados.

- La relación que existe en oficina y actividades fuera de la captación de socios.
- Compromiso con la ONG y en que aporta esto al speech.
- Cambios que podría tener el proceso de capacitación para que sea más efectivo.
- Causas de la alta rotación dentro del puesto de trabajo.
- Distintos tipos de incentivos posibles para los captadores.
- Las claves del éxito que ha tenido Santiago hasta ahora en la captación de socios.

Mayores dificultades en la captación de socios en la Región Metropolitana

Se comenta que la dificultad más grande en el puesto de trabajo es la frustración por malos resultados durante el día. Aunque en Santiago la rotación de personas es muy alta y eso hace que en un par de minutos se pueda recuperar y alcanzar las metas.

El trabajo se realiza desde estación El Salvador hasta Manquehue, donde el tránsito de personas es alto y favorece la captación de socios por tiempos prolongados, es decir, existe la posibilidad de establecerse en un punto fijo durante dos semanas sin que los resultados se vean afectados.

Mayores dificultades en el trabajo de equipo

La mayor dificultad al momento de trabajar con un equipo es levantar ánimos y entregar herramientas necesarias para que no bajen sus números. Sin apoyo del equipo es muy probable que una persona por muy capaz que sea no rinda en este tipo de trabajo. En este punto adquiere mucha fuerza el líder del equipo, quien está encargado de entregar estas herramientas y dar apoyo para evitar que el captador se rinda y finalmente se vaya.

Parte de este apoyo al equipo viene directamente desde la oficina, donde al tener contacto directo con los encargados del área se pueden resolver problemas rápidamente.

Respecto a la flexibilidad del cargo, si bien no existe una vigilancia permanente sobre los captadores, el líder tiene la obligación y responsabilidad de dar aviso cuando un captador en específico está fallando en este aspecto. En primera instancia se advierte al captador de que será mal evaluado y se expresa la preocupación por la situación para ver si existen cambios a partir de este punto. Además se hace énfasis en que la captación de socios es un trabajo como cualquier otro y por lo tanto las responsabilidades debían ser tomadas como tal.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Sin el apoyo del equipo es difícil mantener buenos resultados.
- Gran parte del apoyo viene directamente de oficina al tener contacto directo con estos.
- Importancia del líder para asegurar el cumplimiento de responsabilidades por parte del resto de los captadores.

Relación con oficina

Entre la quincena y el fin de mes se tiene una reunión de todos los captadores en la oficina de TECHO en Santiago.

En esta reunión se analizan temas como cifras, índices, proyectos que se quieren ejecutar más adelante, entre otros aspectos. Además, sirve como instancia para que los grupos de captadores de la mañana conozcan a los de la tarde.

A esto se suman actividades complementarias como oportunidades de visitas a campamentos, donde se aprovecha de vivir la realidad de la gente beneficiada con la ONG. Esto contribuye al momento de transmitir el mensaje a las posibles socios en la calle. Además, haber participado en actividades como esta ayuda para tener material audiovisual como fotos o vídeos donde el captador aparece en terreno y le da más credibilidad al speech.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Importancia de las reuniones mensuales para la integración y mejora de resultados de captadores.
- Visitas a campamentos mejoran la identificación del captador con TECHO y ayudan a que estos transmitan de mejor forma el mensaje en las calles.

Identificación con la ONG

A diferencia de la respuesta entregada por la captadora en Viña del Mar, la identificación con TECHO en los captadores de Santiago existe y se ha trabajado en este aspecto.

En particular, David había realizado trabajo de voluntariado construyendo media aguas para el terremoto el año 2010. Por lo que siente a la ONG aún más cercana.

Proceso de capacitación

Se expresa la necesidad de una intervención más fuerte en terreno, es decir, que sea más extensa, debido a que durante la hora de captación en terreno pueden ocurrir

inconvenientes que la retrasen y solo se realicen pocos minutos de captación efectiva.

Además, al momento de las entrevistas sería importante que un captador con más experiencia fuese a dar consejos y explicar como realmente es el trabajo para que los postulantes se preparen desde ese punto.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Necesidad de una prueba en terreno de mayor duración.
- Importancia de una capacitación en base a la experiencia dada por un captador más antiguo.

Rotación del puesto de trabajo

Se comenta la importancia del grupo etario dentro de la responsabilidad que el captador le atribuye a su puesto de trabajo, pero el punto fundamental es que tanto le gusta el trabajo al captador. Con esto el trabajo en equipo dentro del diálogo directo se hace determinante.

Dentro de la Región Metropolitana se tienen captadores desde los 20 años hasta los 40 y la clave de que se mantengan en sus posiciones es el buen ambiente laboral, donde todos se sienten incluidos y cómodos trabajando.

El punto principal en este aspecto es:

- Una vía para disminuir la rotación de los captadores es el gusto por el trabajo. El trabajo en equipo y el buen ambiente laboral son determinantes para mejorar este aspecto.

Fórmula de captación

A priori los captadores se centran en aspectos superficiales para determinar si es que una persona se considera un posible socio. Por cosas como si lleva cartera, tipo de vestimenta, etc. Se buscan personas que representen un estilo de vida estable y que probablemente posean tarjeta de crédito.

Otro factor importante al momento de captar es fotografías o vídeos donde el captador aparezca en terreno en un campamento, esto da credibilidad al speech y sirve como apoyo importante para transmitir la necesidad de ayuda.

Además, para tratar de sensibilizar el speech al momento de consultar por el monto es recomendable decir algo como “¿Cuanto puede aportar?”

El punto principal en este aspecto es:

- Uso de material audiovisual del captador trabajando en campamentos como apoyo en la captación.

Incentivos

Hasta el momento solo existen incentivos monetarios para este tipo de trabajo en TECHO.

Un incentivo que se considera importante es la invitación a participar más dentro de la ONG para vivir el real trabajo de TECHO.

Se comenta la necesidad de un incentivo para crecer dentro de la organización y así proyectar una “carrera” dentro de la ONG por un tiempo más prolongado al actual. Además, se comenta la oportunidad que existe respecto a aumentar responsabilidades de captadores con mayor tiempo, donde podrían llegar a coordinar subgrupos o incluso la V Región si es que esta no llega a tener un coordinador regional.

El punto principal en este aspecto es:

- Necesidad de un mayor incentivo relacionado al crecimiento profesional dentro de la organización.

Claves del éxito de captación de socios en Santiago

Las principales claves son:

- Ambiente laboral.
- Contacto directo con la oficina.
- Apoyo y preocupación constante de oficina.
- Flexibilidad horaria.

Dentro del equipo se dan consejos sobre el speech, posiciones, movimientos, entre otros aspectos para que el equipo en general funcione mejor. Esto mejora el ambiente laboral y potencia aún más el rendimiento de los captadores.

5.1.9.7. Análisis de entrevistas a captadores de la Región Metropolitana

Las entrevistas realizadas a los captadores en la calle cerca a estación Manquehue en Santiago son analizadas de forma conjunta debido a la poca duración de estas y sus similares conclusiones.

Los pilares de estas entrevistas fueron:

- Dificultades en la captación de socios.
- Claves para la captación.
- Rotación.
- Capacitación.
- Incentivos.
- Identificación con TECHO.

Dificultades en la captación

Se comenta nuevamente que la frustración es lo más difícil de controlar como captador y es la principal razón de que captadores abandonen el trabajo en el corto plazo.

Sumándole a esta dificultad, en Santiago existe un ritmo muy elevado y apartado de la realidad que viven otros chilenos. De hecho una mayor parte de los socios de uno de los captadores son mujeres de clase media baja que se sensibilizan con la causa y deciden aportar.

La desconfianza de la gente, respecto a donde se dirige el dinero donado, el último tiempo ha sido una barrera al momento de hacer socios.

Se expresa la necesidad de incluir una credencial o algo que acredite a la persona que está trabajando para TECHO. Esto debido a la desconfianza general de las personas e inconvenientes particulares que han tenido que pasar debido a no presentar documentación de este tipo a mano.

Al igual que la credencial, se necesita un mail institucional al momento de requerirlo, al dar solo un mail personal no se da la confianza necesaria al potencial socio de entregar los datos.

Los puntos principales en este aspecto son:

- La frustración es el factor determinantes a la hora de abandonar el trabajo.

- La desconfianza de la gente sobre el destino del dinero ha sido la barrera principal para la captación en el último tiempo.
- Existe la necesidad por parte de los captadores de algo que los acredite seriamente al momento de captar socios.
- Es necesario el uso de un mail institucional en vez del personal para contactos con futuros socios para solicitar documentos.

Claves para la captación

Uno de los puntos importantes al momento de dar el speech es la confianza con la que el captador se siente al momento de explicar la causa, objetivos y obras de la ONG.

Otra clave es la actitud y la tolerancia a la frustración debido a periodos de tiempo largos que pueden pasar sin hacer socios. Dentro de estos puntos es fundamental el trabajo en equipo para que los líderes transmitan la motivación al resto de los compañeros.

La relación directa que se tiene con oficina también es considerada como clave para los captadores ya que se sienten considerados.

Como último punto, se tiene la disciplina y regularidad al momento de trabajar.

Los puntos principales en este aspecto son:

- Una clave para el éxito es la tolerancia a la frustración.
- La relación directa con oficina es fundamental para que los captadores se sientan parte de la ONG.

Rotación

Para evitar la alta rotación existente dentro de los captadores se debe buscar un buen ambiente laboral. En Santiago se trabaja intensamente este punto, por lo que la frustración se controla en equipo y los compañeros son los más importantes al momento de superarla.

Capacitación

Un tema que debería ser visto con mayor profundidad es la información general y técnica sobre TECHO. Esto debido a que algunos potenciales socios buscan cifras específicas para así “poner a prueba” a los captadores y asegurarse de que realmente trabajan para la ONG.

Incentivos

Un incentivo que se valora en la captación de socios en TECHO es la utilización de contratos en vez de boletas de honorarios.

Por otro lado, se ha conversado sobre crear incentivos por metas grupales, pero no han sido aplicados.

Un incentivo que no está considerado en estos momentos es por Cuentas Rut, se trata el tema de que se debería tomar en cuenta la calidad humana de la persona sobre el medio de pago de esta. Esto debido a que los captadores pierden el norte y solo buscan captar personas que reflejan que poseen tarjeta de crédito.

Como último incentivo se tratan los incentivos de locomoción, pero no se ve en profundidad como aplicarlos.

Los puntos principales en este aspecto son:

- El uso de contrato es una ventaja sobre otros trabajos de similares características.
- Posibilidad de tener metas grupales para incentivar el trabajo en equipo.

Identificación con TECHO

La respuesta es positiva en todos los casos y se debe a diversas razones como:

- Visitas a campamentos donde se hizo un arreglo de una sede.
- No existe relación trabajador - jefe muy separada y se valora la estructura horizontal de la organización.
- Real compromiso con la causa de TECHO.
- Buen ambiente de trabajo, donde todos los integrantes son responsables de incentivar a los compañeros.

5.2. Diagnóstico externo

Dentro del diagnóstico externo se consideraron factores que, si bien en parte son controlables por la ONG, el factor principal recae en quienes se dirigen las campañas de socios impulsadas por TECHO.

Es por esto que se analizan factores e indicadores que representan la realidad de la ONG en diversos términos dentro del país desde el posicionamiento en el conocimiento colectivo hasta las razones de un posible término de compromiso de sus socios.

Los puntos principales que se consideran en esta sección son:

- Posicionamiento.
- Caracterización de socios.
- Análisis de resultados de captación de socios en la V Región.
- Término de compromiso.

5.2.1. Posicionamiento

El año 2016 Adimark realizó un estudio que buscaba determinar el nivel de conocimiento y atributos de imagen asociados a TECHO Chile, evaluar le recordación e impacto de su campaña de solidaridad 2016 y monitorear resultados de indicadores claves realizados en años anteriores.

De este estudio se desprenden diversas conclusiones relacionadas al posicionamiento de la organización para enfocar propuestas de mejora con estas mismas.

Es importante conocer las características de las personas entrevistadas. Las principales se observan en la Tabla 5.2.

Total	100 %
C1/C2	28 %
C3/D	72 %
Hombre	50 %
Mujer	50 %
18-25	17 %
26-40	30 %
41-55	27 %
56 o más	26 %
Santiago	40 %
Regiones	60 %

Tabla 5.2: Descripción de los encuestados. Fuente: Adimark

5.2.1.1. Recordación espontánea de institución

Para medir este aspecto se pregunta lo siguiente: Al pensar en marcas de instituciones de ayuda y de solidaridad, ¿cuál es la primera que se le viene a la mente?

Los resultados para TECHO se aprecian en la Tabla 5.3.

Total	11 %
Santiago	12 %
Regiones	10 %

Tabla 5.3: Resultados recordación espontánea de TECHO. Fuente: Adimark.

Esto indica que en regiones el 10 % de los encuestados menciona a TECHO como primera alternativa cuando se le pide mencionar a una institución de este tipo. Los resultados en Santiago no son lejanos a regiones y no se aprecia una diferencia clara en este aspecto.

Se proceden a analizar estas respuestas subdivididas en las diversas características de las personas (Tabla 5.4). Los porcentajes representan la cantidad de personas de ese grupo que contestaron TECHO como primera opción.

Total	11 %
C1/C2	18 %
C3/D	9 %
Hombre	10 %
Mujer	13 %
18-25	28 %
26-40	10 %
41-55	11 %
56 o más	2 %
Santiago	12 %
Regiones	10 %

Tabla 5.4: Resultados recordación espontánea de institución por característica. Fuente: Adimark.

Por categoría se observan los porcentajes más altos en el grupo C1/C2, mujeres, grupo de edad entre los 18 y 25 años y los ubicados en Santiago.

Dentro de los porcentajes preocupantes se encuentra el 2 % de las personas de 56 o más años y el 9 % de los grupos C3 y D.

5.2.1.2. Recordación publicitaria

Para medir este aspecto se pregunta lo siguiente: ¿Recuerda haber visto, leído u oído en los últimos meses campañas de instituciones de ayuda social o solidaridad? Los porcentajes representan la cantidad de personas de ese grupo que contestaron afirmativamente.

El 60 % de los encuestados dice haber visto campañas de instituciones sociales, donde el mayor porcentaje se concentra en el grupo de edad entre los **18 y 25 años con un 75 %** de respuestas afirmativas. Otro factor determinante es Santiago sobre las regiones, donde en **regiones solo el 46 % respondió de forma afirmativa frente a un 55 % en Santiago.** La Tabla 5.5 muestra estos resultados.

Total	60 %
C1/C2	68 %
C3/D	57 %
Hombre	58 %
Mujer	62 %
18-25	75 %
26-40	59 %
41-55	59 %
56-70	54 %
Santiago	55 %
Regiones	46 %

Tabla 5.5: Resultados recordación publicitaria TECHO. Fuente: Adimark.

5.2.1.3. Recordación campaña TECHO Chile

Este punto se midió a través de la siguiente pregunta: ¿Vio, leyó o escuchó algo de la última campaña de socios y/o recaudación de fondos de TECHO Chile en los últimos meses?

Los resultados se presentan en la Tabla 5.6.

Total	27 %
C1/C2	31 %
C3/D	25 %
Hombre	25 %
Mujer	29 %
18-25	32 %
26-40	29 %
41-55	27 %
56 o más	22 %
Santiago	34 %
Regiones	22 %

Tabla 5.6: Resultados recordación campaña TECHO. Fuente: Adimark.

Nuevamente destaca el porcentaje del grupo de edad entre 18 y 25 años con respuestas afirmativas con un 32 %. Además, el grupo C1/C2 y la población en Santiago presentan porcentajes mayores en sus categorías respectivas.

A través de los años la memorabilidad de la campaña de TECHO-CHILE ha ido aumentando de forma sostenida en los últimos tres años, pero aun lejos de sus puntos más altos. Específicamente, en 2012 se tuvo un 45 % de respuestas afirmativas para luego en 2013 caer a 16 % y así aumentando levemente con un 20 % el 2015.

5.2.1.4. Recordación tipo de campaña TECHO

Para conocer que específicamente recuerdan se preguntó: ¿Qué recuerda de la campaña?

Las alternativas eran las siguientes:

- Voluntarios en la calle / con peto.
- Campaña por internet / redes sociales.
- Reportajes en el matinal Bienvenidos de Canal 13.
- Publicidad en la tv.
- Un banco.
- No recuerda nada.

Como conclusiones principales se tiene que en Santiago destaca “la campaña tomándose la calle”, mientras que en regiones se hacen más relevantes los medios (redes sociales y televisión). Los resultados completos se presentan en la Figura 5.10.

	Voluntarios en la calle / con peto	Campaña por internet / redes sociales	Reportajes en el matinal Bienvenidos de Canal 13	Publicidad en la tv	Un banco	No recuerda nada	La polémica que causo	Avisos en el metro
Total	52%	50%	33%	4%	4%	2%	1%	1%
C1/C2	52%	53%	23%	4%	3%	5%	1%	0%
C3/D	53%	48%	38%	4%	4%	1%	1%	1%
Hombre	56%	52%	37%	5%	1%	1%	2%	0%
Mujer	50%	47%	29%	4%	6%	4%		1%
18-25	57%	68%	15%					
26-40	57%	56%	32%	2%	6%	1%	2%	3%
41-55	27%	38%	46%	12%	1%	6%	0%	
56 Y MAS	73%	37%	35%	1%	6%	1%		
Santiago	59%	45%	22%	3%	3%	3%	2%	2%
Regiones	45%	54%	44%	5%	4%	1%		

Figura 5.10: Resultados recordación tipo de campaña TECHO. Fuente: Adimark.

Los puntos más importantes entre Santiago y regiones son:

- En Santiago se recuerda más los voluntarios en la calle con los petos que en regiones.
- En regiones el doble de personas recuerdan la campaña por el reportaje en un matinal.
- La publicidad en tv no fue relevante para el recuerdo de la campaña ni en Santiago ni en regiones.

Donde se observa claramente los distintos medios de información más importantes para cada grupo.

Además, muestra que los voluntarios en la calle y las campañas por internet/redes sociales son lo que más retiene la población respecto a las campañas de TECHO-CHILE. Por otro lado, la publicidad en tv es más importante para el grupo de edad entre 41 y 55 años.

5.2.2. Encuesta

El principal objetivo de la realización de la encuesta es buscar problemáticas no relacionadas a la gestión interna de diálogo directo en TECHO-CHILE.

La encuesta se realiza de manera online durante el mes de Octubre de 2017, con un universo de 255 personas, correspondiente a personas de todos los grupos etarios.

Se buscaron distintos perfiles para conocer factores relacionados a la edad, conocimiento de problemas de desigualdad en Chile y TECHO y probabilidad de ser socio en el futuro. Dependiendo del tipo de encuestados y su intención de ser socio o no de TECHO-CHILE las preguntas son diferentes (Anexo B).

Estructura

El inicio de la encuesta es común para todos y consiste en:

- ¿A que grupo etario perteneces?
- ¿En que comuna vives?
- ¿Que nivel de conocimiento de la pobreza en Chile crees tener?
- ¿Has participado alguna vez en alguna organización social y/o voluntariado?
- ¿Has donado alguna vez a alguna organización social?
- ¿Conoces que es TECHO-CHILE?

Si el encuestado no conoce que es TECHO-CHILE se le explica en que consiste y que es lo antiguamente llamado Un Techo para Chile, para luego preguntar si a priori le interesaría hacerse socio.

Por otro lado, los que ya conocían la organización son consultados por la vía en que la conocieron. Luego se les pregunta si a priori se harían socios de la organización. Es acá donde se hace una división clara entre los encuestados. Existen cuatro opciones disponibles:

- Si.
- No.
- Ya soy socio.
- Fui socio anteriormente.

Solo para los que contestaron que si les interesaría ser socios de TECHO. La encuesta consiste en:

- ¿Que razones te llevarían a ser socio? Evaluar de 1 a 5 según importancia. Donde se presentan distintas opciones a seleccionar.
- ¿Por qué aun no te has hecho socio?
- ¿Cuanto crees que es el mínimo monto para donar mensualmente?
- Si se especificara exactamente donde va dirigido tu dinero donado ¿te harías socio?

Para aquellos que respondieron que no están interesados en ser socios, la encuesta consiste en:

- ¿Qué razones te desincentivarían de ser socio? Evaluar de 1 a 5 según importancia. (Donde 1 es poca importancia y 5 alta)

- Si tienes otra razón no mencionada anteriormente ¿Cual sería?
- ¿Cuanto crees que es el monto mínimo para donar mensualmente?
- Si se especificara donde va dirigido tu dinero donado ¿te harías socio?

Para aquellos que respondieron que eran socios en el pasado, la encuesta consiste en:

- ¿Como te hiciste socio de TECHO-CHILE?
- ¿Que razones te llevaron a ser socio? Evaluar de 1 a 5 según importancia. (Donde 1 es poca importancia y 5 alta)
- ¿Como crees que fue la gestión de TECHO-CHILE en conservar tu interés por ser socio?
- ¿Que recomendaciones darías para mejorar esta gestión de fidelización de socios?
- ¿Cual es la razón principal por la que dejaste de ser socio?

Para aquellos que respondieron que son socios actuales la encuesta consiste en:

- ¿Como te hiciste socio de TECHO-CHILE?
- ¿Que razones te llevaron a ser socio? Evaluar de 1 a 5 según importancia. (Donde 1 es poca importancia y 5 alta)
- ¿Como crees que ha sido la gestión de TECHO-CHILE en conservar tu interés por ser socio?
- ¿Que recomendaciones darías para mejorar esta gestión de fidelización de socios?
- ¿Que razones te podrían llevar a dejar de ser socio?

Análisis de resultados

El análisis se divide en las siguientes secciones:

- Información general.
- Posicionamiento.
- Me interesaría ser socio.
- No me interesaría ser socio.

No se detallan secciones como socios actuales o socios anteriores por la insuficiente cantidad de encuestados en estas categorías para realizar un análisis concluyente.

5.2.2.1. Información general

Como primera información de los encuestados se tiene el grupo etario al cual pertenecen. Es claro el predominio de encuestados entre 20 y 29 años. Para efectos de los resultados se analizan algunos puntos en conjunto y otros por separado. La Figura 5.11 muestra la distribución de edad entre los encuestados.

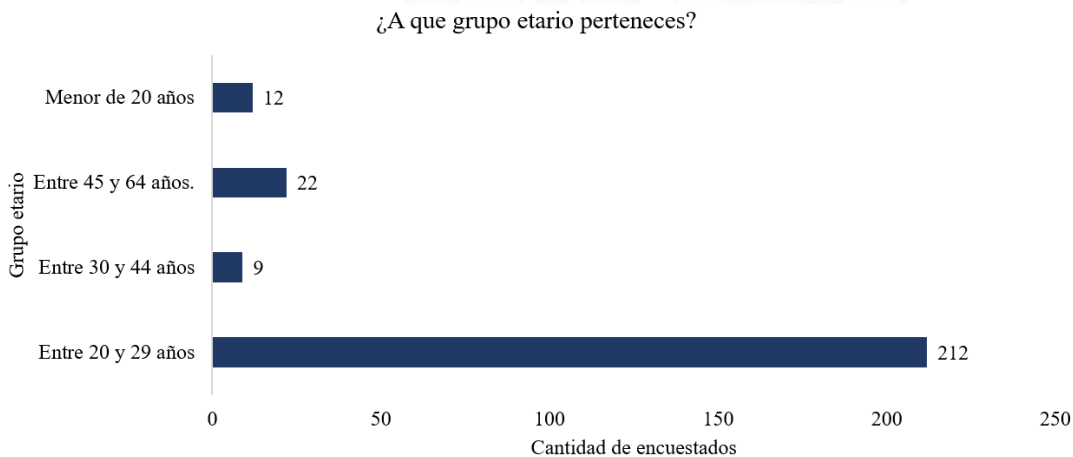


Figura 5.11: Resultados: ¿A que grupo etario perteneces? Fuente: elaboración propia.

La Tabla 5.7 muestra la cantidad de encuestados que han participado en alguna organización social o voluntariado previamente. La mayoría de los encuestados asegura haber participado en este tipo de actividades pero la diferencia no es significativa para afectar los resultados posteriores.

¿Has participado alguna vez en alguna organización social y/o voluntariado?	Encuestados	%
Si	143	56,08 %
No	112	43,92 %
	255	100 %

Tabla 5.7: Resultados: ¿Has participado alguna vez en alguna organización social y/o voluntariado? Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al nivel de conocimiento de la pobreza percibido por los encuestados, la mayoría con un 56,47 % dice tener un nivel de conocimiento medio del tema, un 39,22 % alto y solo un 3,92 % bajo. La Tabla 5.8 muestra los resultados.

Nivel de conocimiento de pobreza	Encuestados	%
Alto	100	39,22 %
Medio	144	56,47 %
Bajo	10	3,92 %
Indiferente	1	0,39 %
	255	100,00 %

Tabla 5.8: Resultados: ¿Que nivel de conocimiento de la pobreza en Chile crees tener? Fuente: elaboración propia.

Por último se busca saber si los encuestados han donado anteriormente a organizaciones sociales en campañas particulares o en las calles. La Tabla 5.9 muestra los resultados, donde la mayoría de los encuestados si lo ha realizado con un 82,35 %.

¿Has donado alguna vez a alguna organización social?	Encuestados	%
Si	210	82,35 %
No	45	17,65 %
	255	100,00 %

Tabla 5.9: Resultados: ¿Has donado alguna vez a alguna organización social? Fuente: elaboración propia.

5.2.2.2. Posicionamiento

Primero se pregunta a los encuestados: ¿Conoces que es TECHO-CHILE?. La Figura 5.12 muestra los resultados. La mayoría de los encuestados con un 87,45 % afirma conocer la organización.

¿Conoces que es TECHO-CHILE?

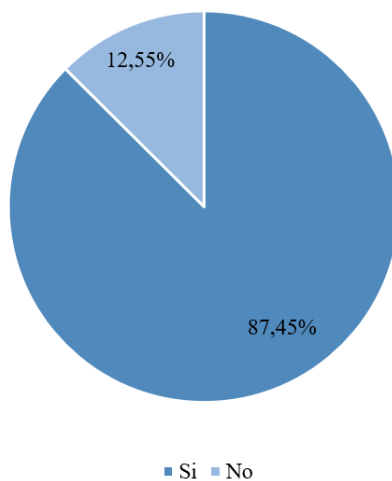


Figura 5.12: Resultados: ¿Conoces que es TECHO-CHILE? Fuente: elaboración propia.

Sobre los 223 encuestados que respondieron afirmativamente que conocían TECHO-CHILE, se les preguntó a través de que vía conocieron la organización. La Tabla 5.10 muestra los resultados.

¿Como conociste TECHO-CHILE?		%
Internet (pagina web y/o redes sociales)	92	41,26 %
Televisión	122	54,71 %
Conversación informal con gente que conocía de la organización	95	42,60 %
Participación en otros voluntariados	32	14,35 %
Carteles o afiches dentro de la Universidad	54	24,22 %
Charlas, ferias o stands en la Universidad	21	9,42 %
Conocí a la organización en el colegio	57	25,56 %
En la calle por captadores	47	21,08 %
Otro	9	4,04 %

Tabla 5.10: Resultados: ¿Como conociste TECHO-CHILE? Fuente: elaboración propia.

Como principal fuente de posicionamiento dentro de los encuestados se tiene la Televisión, seguida de conversaciones informales con gente que conoce la organización e internet (página web y/o redes sociales).

El 21 % asegura que por captadores en las calles ha conocido la organización.

5.2.2.3. Me interesaría ser socio

Dentro de los encuestados que conocían TECHO y los que no, a un grupo de estos si le interesa ser socio de TECHO. Bajo este grupo de encuestados se realizan los siguientes análisis.

La Figura 5.13 muestra los promedios de puntaje de cada una de las razones por las que los encuestados consideran que influyen en su deseo de ser socio. Las principales conclusiones son:

- La principal razón que influye en este ámbito es el deseo de aportar a disminuir la desigualdad en el país.
- Destaca como razón importante el estar comprometido específicamente con los objetivos de TECHO-CHILE. Este es un factor importante relacionado al posicionamiento.
- Otro factor a considerar es la apreciación de que la cantidad a donar mensualmente no representa un gasto mayor considerando la ayuda que significa.

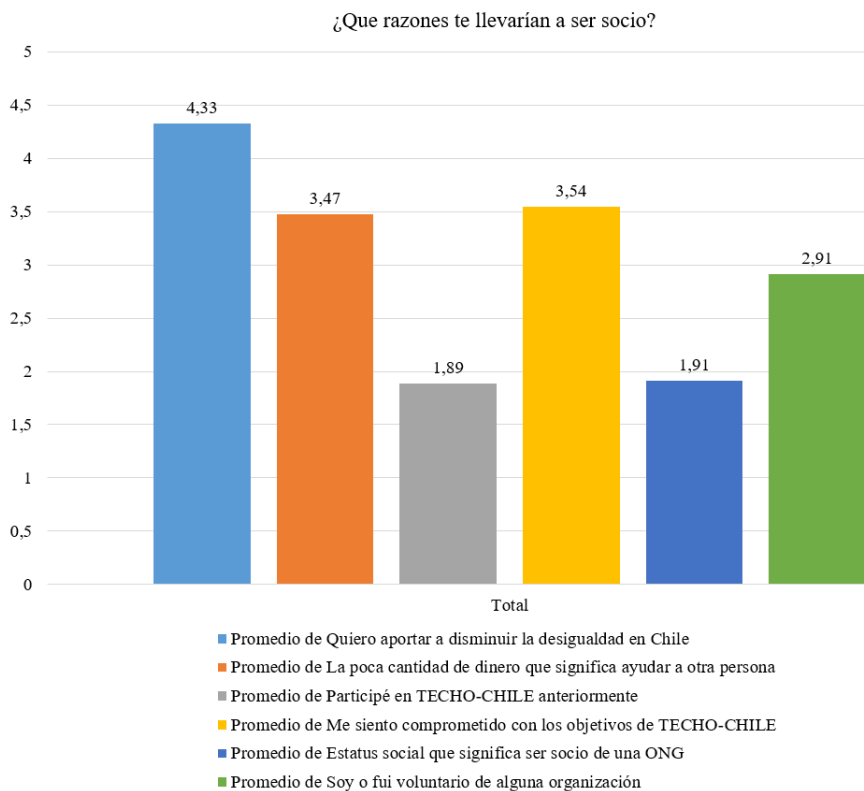


Figura 5.13: Resultados: ¿Que razones te llevarían a ser socio? Fuente: elaboración propia.

La Figura 5.13 muestra los promedios de puntaje de cada una de las razones por las que los encuestados consideran que influyen en su deseo de ser socio. Las principales conclusiones son:

- La principal razón que influye en este ámbito es el deseo de aportar a disminuir la desigualdad en el país.
- Destaca como razón importante el estar comprometido específicamente con los objetivos de TECHO-CHILE. Este es un factor importante relacionado al posicionamiento.
- Otro factor a considerar es la apreciación de que la cantidad a donar mensualmente no representa un gasto mayor considerando la ayuda que significa.

La Figura 5.14 muestra el promedio de puntaje obtenido por cada opción dentro de los grupos etarios correspondientes.

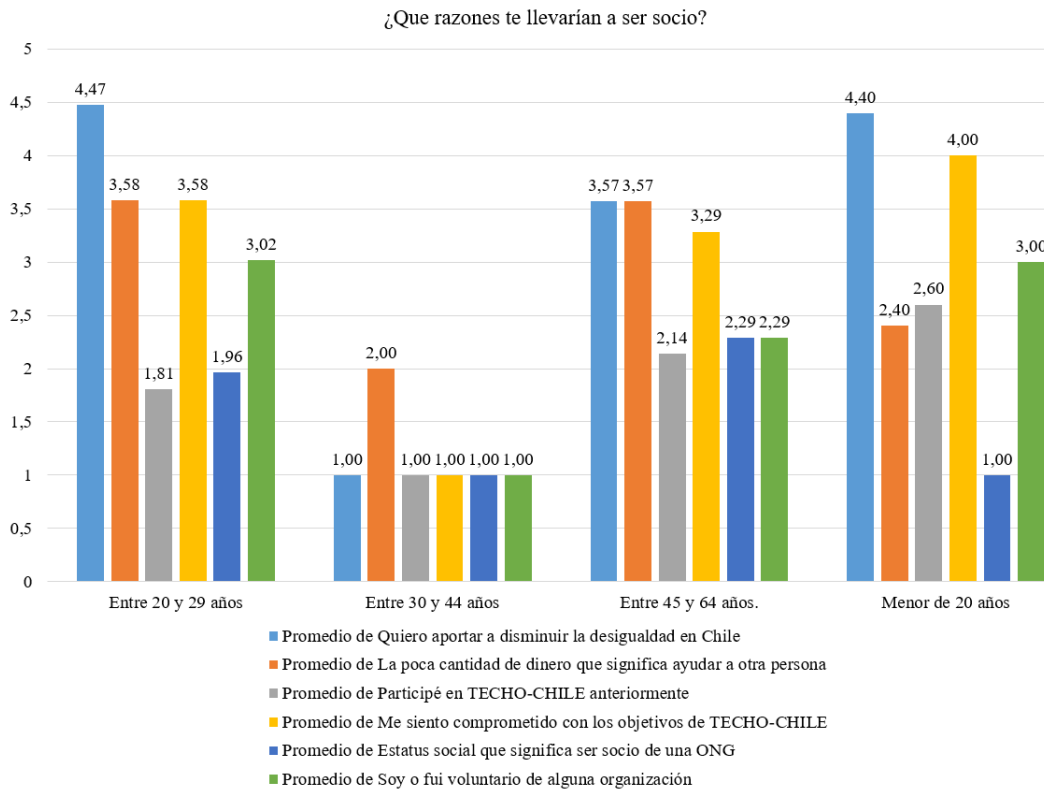


Figura 5.14: Resultados: ¿Que razones te llevarían a ser socio? por grupo etario. Fuente: elaboración propia.

De esta división por grupo etario se tienen las siguientes conclusiones:

- No hay grandes diferencias entre los grupos de edades respecto a las razones que los llevarían a ser socio.

Por otro lado, para la pregunta **¿Por qué aun no te has hecho socio?** se tienen los resultados observados en la Figura 5.15.

Como principales puntos a destacar se tiene:

- La principal razón es la percepción de que no hay dinero suficiente para donar mensualmente.
- Los siguen las siguientes razones importantes como puntos a mejorar:
 - Nunca he visto un captador de socios en la calle.
 - No sé como hacerlo: esto significa que 19 de los 70 encuestados que se harían socios no conocen los medios para comenzar el vínculo con la organización.
- Como cuarta alternativa más votada se tiene la desconfianza sobre el destino del dinero donado.

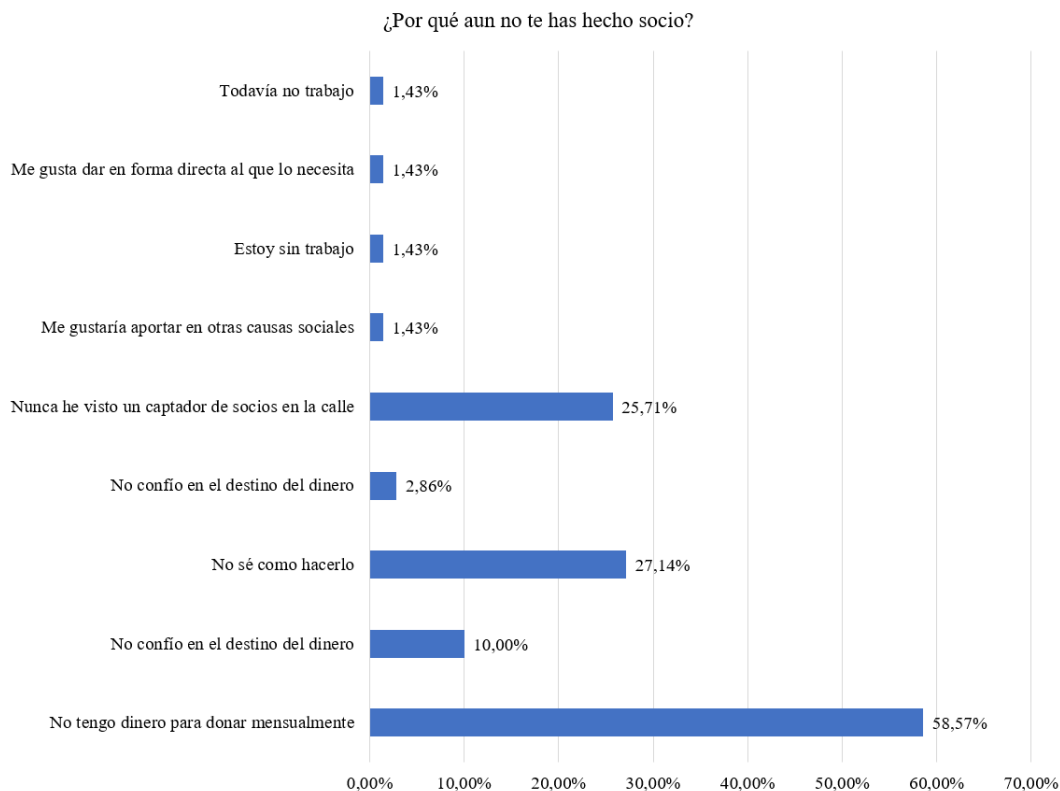


Figura 5.15: Resultados: ¿Por qué aun no te has hecho socio? Fuente: elaboración propia.

Como principales puntos a destacar se tiene:

- La principal razón es la percepción de que no hay dinero suficiente para donar mensualmente.
- Los siguen las siguientes razones importantes como puntos a mejorar:
 - Nunca he visto un captador de socios en la calle.
 - No sé como hacerlo: esto significa que 19 de los 70 encuestados que se harían socios no conocen los medios para comenzar el vínculo con la organización.
- Como cuarta alternativa más votada se tiene la desconfianza sobre el destino del dinero donado.

El siguiente factor a analizar es la **percepción sobre el monto mínimo para ayudar a la organización**. La Tabla 5.11 muestra el promedio de la cantidad mínima pensada por los encuestados que en primera instancia serían socios de TECHO. De los 70 encuestados que se harían socios de la organización en un principio, 67 de estos contestaron cifras mientras el resto sólo se limitó a responder que no dominaba el tema.

¿Cuanto crees que es el mínimo monto para donar mensualmente?
\$ 5726,56

Tabla 5.11: Resultados: ¿Cuanto crees que es el monto mínimo para donar mensualmente? Parte I.
Fuente: elaboración propia.

En la Figura 5.16 se muestran los resultados de la pregunta: **Si se especificara exactamente donde va dirigido tu dinero donado ¿te harías socio?** Estos resultados son congruentes con la respuesta principal sobre si se harían socios hecha anteriormente. Los 4 encuestados que contestaron "no es probable" se debe a problemas monetarios. La razón principal por la que saber donde se dirige el dinero es importante para los encuestados es que fortalece el compromiso con la causa si puedes ver los cambios en otros.

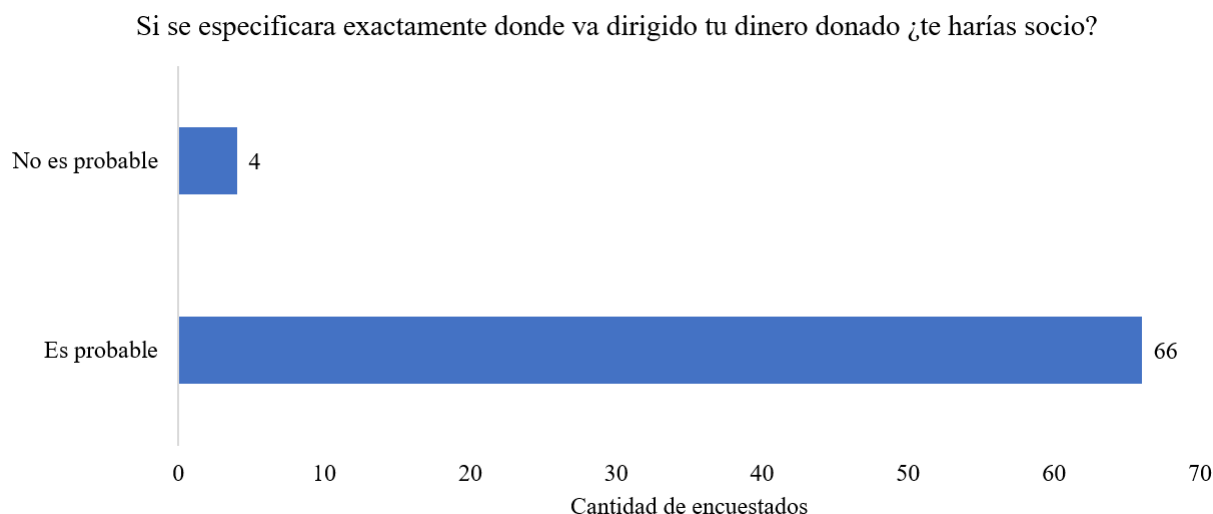


Figura 5.16: Resultados: Si se especificara exactamente donde va dirigido tu dinero donado ¿te harías socio? Fuente: elaboración propia.

5.2.2.4. No me interesaría ser socio

Dentro de los encuestados que conocían TECHO y los que no, a un grupo de estos no le interesa ser socio de TECHO. Bajo este grupo de encuestados se realizan los siguientes análisis

La Figura 5.17 muestra el resultado de los 183 encuestados que en un principio aseguraron que no serían socios de TECHO. Estos resultados representan el promedio del puntaje dado por los encuestados a cada razón que los desincentive a ser socio de la organización.

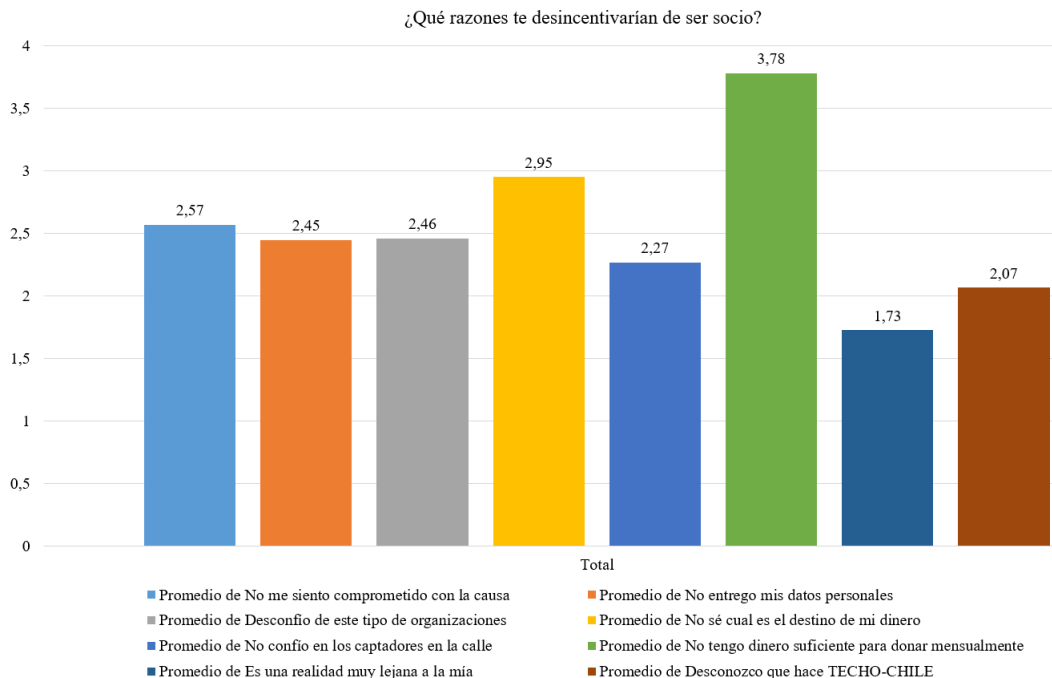


Figura 5.17: Resultados: ¿Que razones te desincentivan de ser socio? Fuente: elaboración propia.

Como principales conclusiones se tiene:

- El mayor desincentivo para ser socio es la cantidad de dinero a donar mensualmente. Este resultado tiene directa relación con la gran cantidad de encuestados entre 20 y 29 años, universitarios y sin trabajo actualmente.
- Como segunda razón se tiene la desconfianza sobre el destino del dinero donado.
- El desconocimiento de lo que hace TECHO-CHILE y la lejanía con la realidad en campamentos son las razones que menos afectarían a una persona para no ser socio de la organización.

Otras razones que se destacaron en las respuestas no incluidas como determinadas en la encuesta son:

- El problema social actual en el país es responsabilidad del Estado y no de organizaciones particulares.
- El estigma social negativo que tiene TECHO-CHILE. Existe una percepción de que el voluntariado en TECHO pierde el real sentido de ayudar.

La Figura 5.18 muestra el promedio de puntaje obtenido por cada opción dentro de los grupos etarios correspondientes.

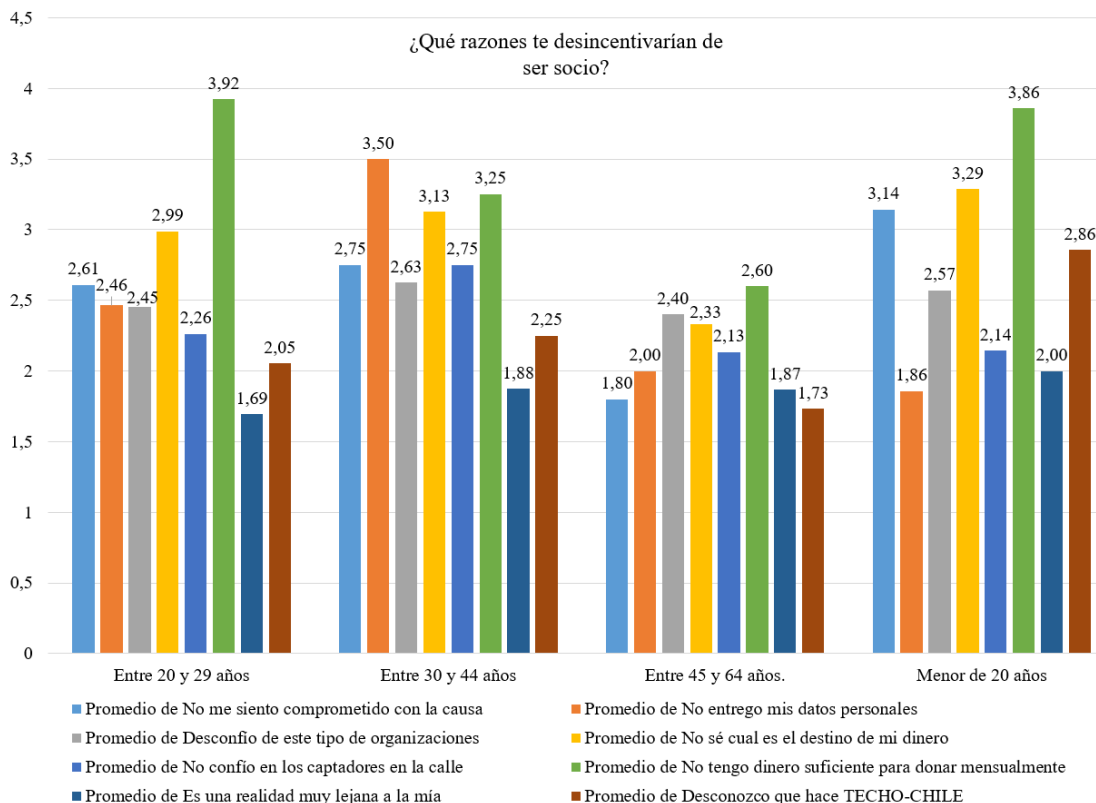


Figura 5.18: Resultados: ¿Qué razones te desincentivan de ser socio? por grupo etario. Fuente: elaboración propia.

Las principales conclusiones de este gráfico son:

- El grupo etario entre 20 y 29 años asegura no tener dinero suficiente para donar mensualmente a TECHO. Seguida de esta razón se encuentra la incertidumbre del destino del monto donado.
- Los encuestados entre 30 y 44 años tienen una mayor preocupación por entregar los datos personales en este tipo de ocasiones.
- Los encuestados entre 45 y 64 años aseguran no tener dinero suficiente para donar mensualmente a TECHO. Seguida de esta razón existe una desconfianza en este tipo de organizaciones sociales.
- El grupo etario de menores de 20 años asegura no tener dinero suficiente para donar mensualmente a TECHO. Seguida de esta razón se encuentra la incertidumbre del destino del monto donado.

Por otro lado, para la pregunta: **Si se especificara donde va dirigido tu dinero donado ¿te harías socio?** se tienen los resultados mostrados en la Tabla 5.12.

Si se especificara donde va dirigido tu dinero donado ¿te harías socio?	Cantidad de encuestados	%
Es probable	81	44,26 %
No es probable	98	53,55 %
Quizás	4	2,19 %
	183	100,00 %

Tabla 5.12: Resultados: Si se especificara donde va dirigido tu dinero donado ¿te harías socio?.

Fuente: elaboración propia

De la Tabla 5.12 la mayoría de los encuestados que en un principio contestaron que no se harían socios mantienen su posición con un 53,55 %. Por otro lado, es importante destacar el 44,26 % de este grupo de encuestados que afirma que si se especificara exactamente que se realiza con el dinero donado probablemente se harían socios de la organización.

Otro factor determinante en la captación de socios es la **percepción sobre el monto mínimo para ayudar a la organización**. La Tabla 5.13 muestra el promedio de la cantidad mínima pensada por los encuestados que en primera instancia no serían socios de TECHO. De los 183 encuestados que no se harían socios de la organización en un principio, 167 de estos contestaron cifras mientras el resto sólo se limitó a responder que no dominaba el tema.

¿Cuanto crees que es el monto mínimo para donar mensualmente?
\$ 4.935

Tabla 5.13: Resultados: ¿Cuanto crees que es el monto mínimo para donar mensualmente? Parte II.

Fuente: elaboración propia.

Considerando la cantidad de encuestados presente en el grupo etario entre 20 y 29 años en comparación al resto se analiza este grupo en particular:

- El promedio de la pregunta: ¿Cuanto crees que es el monto mínimo para donar mensualmente? es \$5.317,26.
- Dentro de las razones que menos afectan a este grupo al momento de decidir no ser socio es el desconocimiento de las actividades de TECHO-CHILE. Esto es muestra del gran posicionamiento de la organización en este grupo etario.

5.2.3. Caracterización de socios

El objetivo de la caracterización de socios es conocer un perfil claro del socio promedio de las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso. Esto con el fin de dirigir las estrategias de gestión a este grupo de personas más propenso a ser socio de TECHO.

Para el análisis que se presenta a continuación se utiliza una base de datos facilitada por TECHO actualizada hasta enero del 2017. Para facilitar el análisis y hacerlo más

específico solo se consideraron las personas residentes en las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso.

5.2.3.1. Género

Como primer análisis sobre los socios de la región sólo se considera el género de estos. La Figura 5.19 muestra la comparación en este sentido.

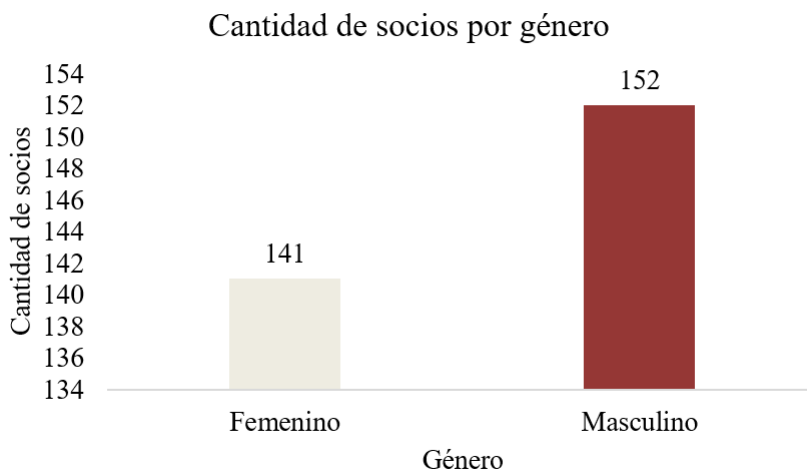


Figura 5.19: Socios activos V Región por género. Fuente: elaboración propia.

Si bien hay mayor cantidad de hombres socios dentro de Viña del Mar y Valparaíso, no se aprecia una diferencia significativa entre la cantidad de socios hombres y mujeres.

5.2.3.2. Ciudad

Como siguiente análisis se tiene la comparación en el número de socios entre las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso. La Figura 5.20 muestra la diferencia que existe en este aspecto.

En Viña del Mar se tiene más del doble de socios que en Valparaíso. Esto puede ser explicado por distintos factores, pero principalmente por donde se realiza la captación de socios en Viña del Mar. El mall como punto estratégico es más fuerte que la captación realizada en las calles de Valparaíso. Sumándole a que se hacen mayores esfuerzos en la captación de socios en Viña del Mar que en Valparaíso.

Además, a través de otros análisis se conoce que el reconocimiento y posicionamiento de imagen de la ONG en Viña del Mar es fuerte en comparación a otras ciudades.

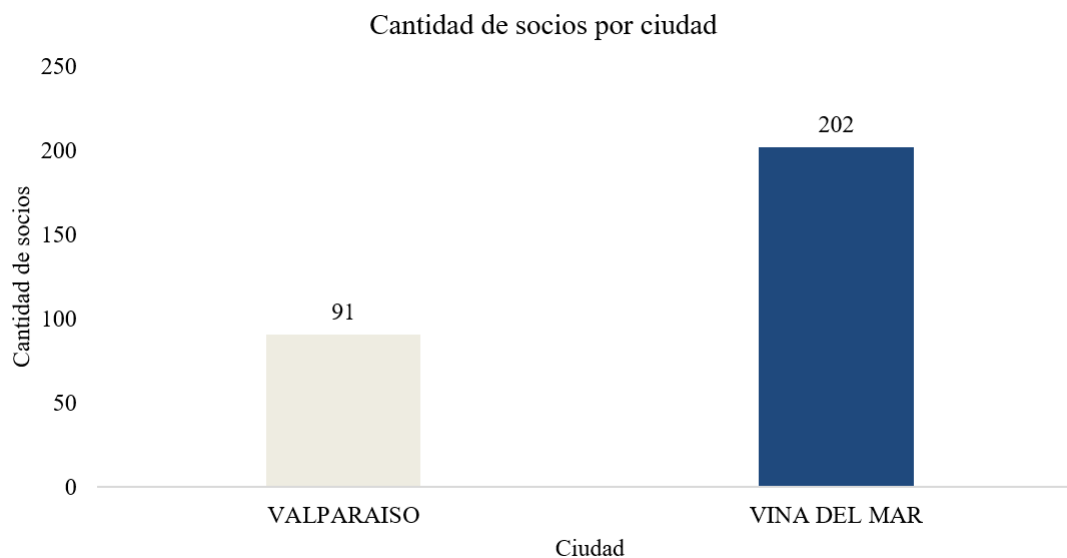


Figura 5.20: Socios activos V Región por ciudad. Fuente: elaboración propia.

5.2.3.3. Tramo etario

Como siguiente análisis se tienen los distintos tramos etarios y su cantidad de socios entre las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso. Los grupos etarios que se consideran son:

- Menores de 20.
- Adulto joven: personas entre los 20 y 29 años.
- Adulto medio: personas entre los 30 y 44 años.
- Adulto mayor: personas entre los 45 y 64 años.
- Anciano: mayores de 65 años.
- Sin edad: socios de los que no se tiene el dato de edad.

En la Figura 5.21 se observa la comparación de cantidad de socios entre todos los grupos de edades. Donde como primer análisis se ve como principal tramo el “Adulto medio” y como tramo más débil el de “Menores de 20”.

Seguido de los adultos medios con 104 socios se tiene al adulto mayor con 66, y luego el adulto joven con 41. Otro grupo débil en este aspecto son los ancianos solo con 20 socios seguido de los menores de 20 años con solo 1 socio.

Por otro lado, se tienen 61 socios que no se les tiene identificados en su tramo etario. Este aspecto es considerable debido a la poca información que se maneja respecto a los

socios que se tienen dentro de la región y lo que complica esta situación para una buena gestión al respecto.

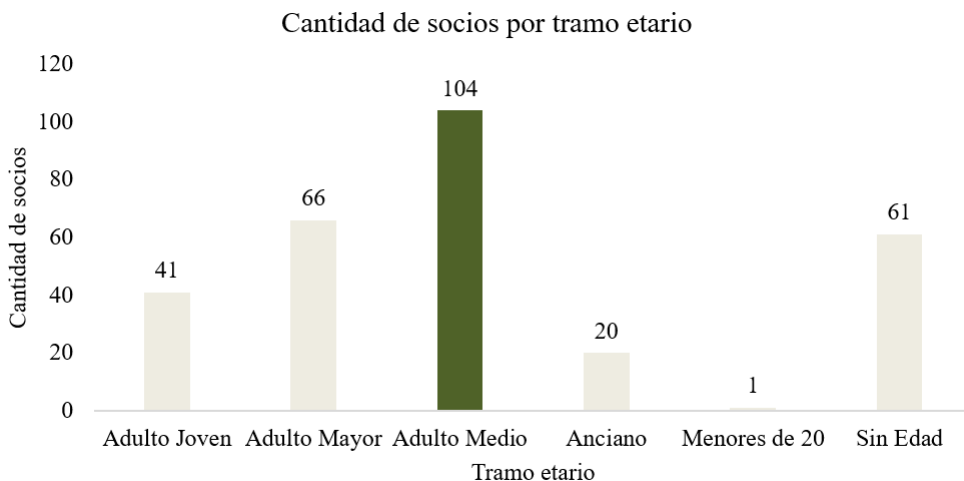


Figura 5.21: Socios activos V Región por tramo etario. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se realiza un análisis similar, pero diferenciando a las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso para comparar las tendencias en cada una. La Figura 5.22 muestra la cantidad de socios por tramo etario de la ciudad de Valparaíso donde se mantiene la misma tendencia anterior, pero con la diferencia en que se tienen la misma cantidad de socios entre adulto joven y adulto mayor.

Por otro lado, en Valparaíso no se tienen socios menores de 20 años.

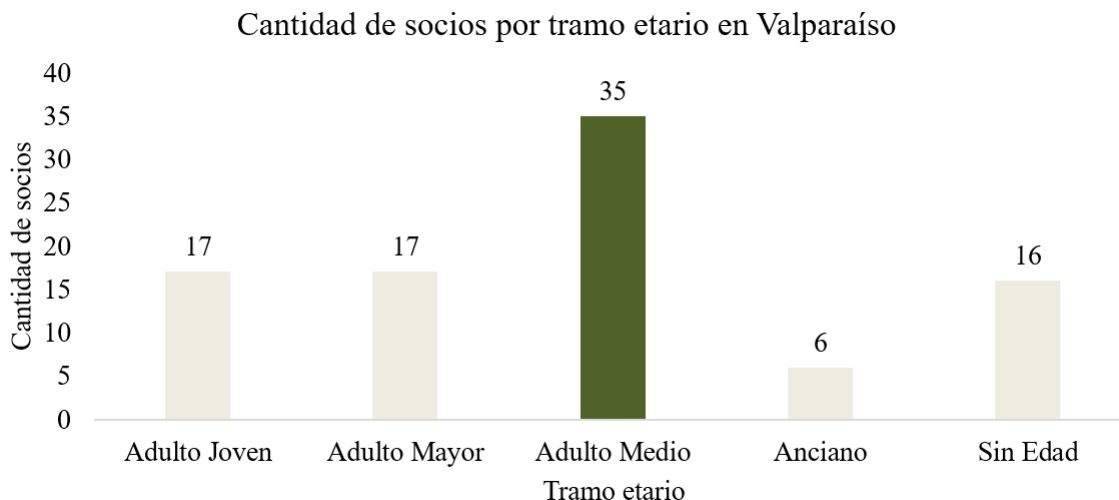


Figura 5.22: Socios activos Valparaíso por tramo etario. Fuente: elaboración propia.

La Figura 5.23 refleja la realidad de Viña del Mar en este aspecto, donde no se

encuentran aspectos particulares a destacar debido a que posee las mismas características y tendencia que el análisis con las ciudades juntas.

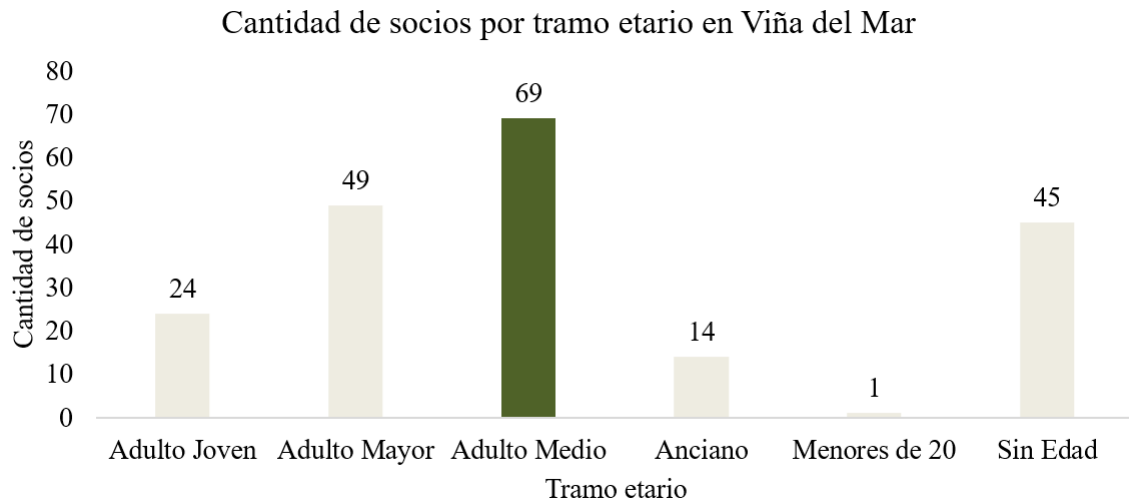


Figura 5.23: Socios activos Viña del Mar por tramo etario. Fuente: elaboración propia.

5.2.3.4. Medio de pago

Otro factor importante es el medio de pago que utilizan los socios para los pagos mensuales que realizan. Cabe considerar de que el tipo de pago más buscado por los captadores es la tarjeta de crédito ya que no se limita al momento en que el socio no tenga dinero en la cuenta corriente. Por otro lado, la opción “Banco” representa las cuentas Rut (cuentas vista). La Figura 5.24 muestra la comparación en la cantidad de socios por tipo de pago.

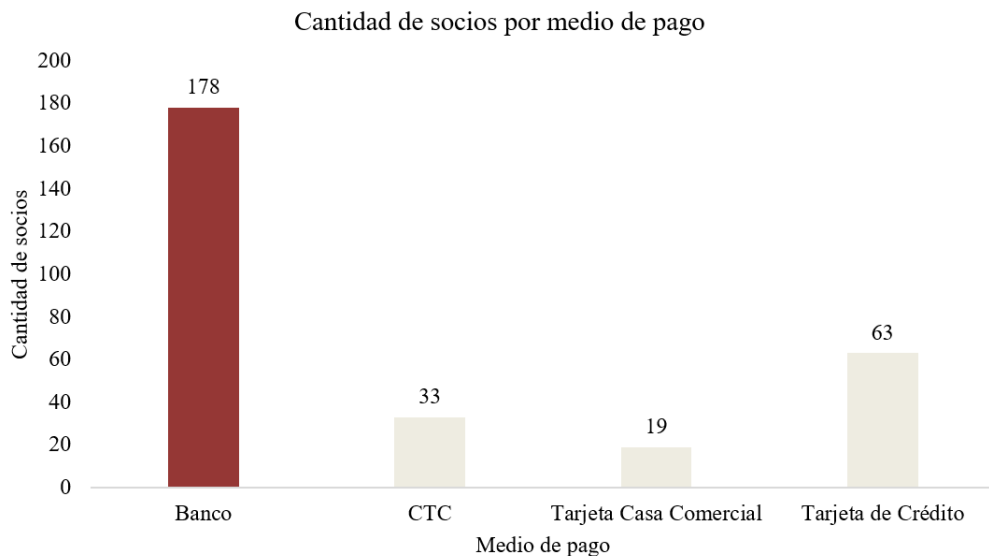


Figura 5.24: Socios activos V Región por medio de pago. Fuente: elaboración propia.

Como medio más utilizado en estas ciudades es la cuenta Rut por lo que la opción banco es la con mayor cantidad de socios. Lo siguen los socios con tarjeta de crédito con 63, estos aseguran el pago mensual de la cuota y se busca que sean el medio de pago preferencial a la hora de captar socios.

Se realiza el mismo análisis, pero esta vez diferenciado por cada ciudad. En la Figura 5.25 se ve la cantidad de socios por medio de pago en la ciudad de Valparaíso, donde se observa un punto en particular: como segundo grupo con mayor cantidad de socios se tiene a las cuentas corrientes (14) y no las tarjetas de crédito (13).

La Figura 5.26 muestra en este mismo aspecto a Viña del Mar y se observa que la tendencia sigue siendo la misma y las proporciones de las diferencias siguen de la misma forma

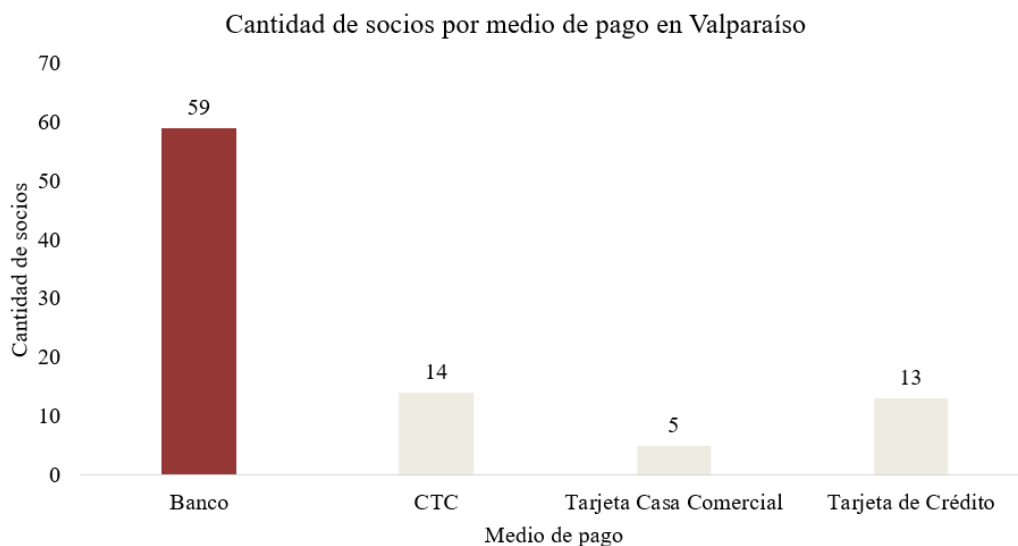


Figura 5.25: Socios activos Valparaíso por medio de pago. Fuente: elaboración propia.

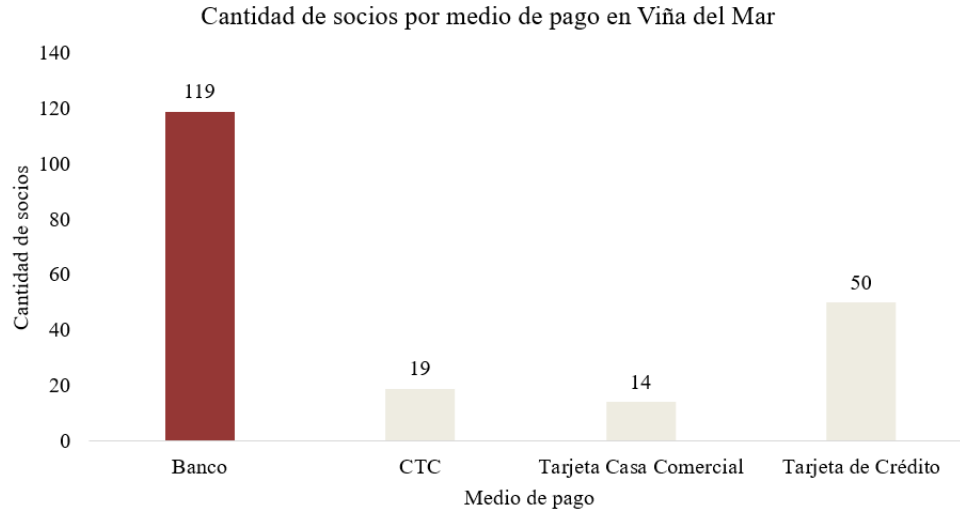


Figura 5.26: Socios activos Viña del Mar por medio de pago. Fuente: elaboración propia.

5.2.3.5. Monto donado

El monto donado se divide en tramos para diferenciarlos de mejor forma. La Figura 5.27 muestra los distintos tramos y su cantidad de socios respectiva.

Se aprecia que la mayoría de los socios se encuentra en el tramo entre \$2001 y \$3000 con 94. Seguido del tramo entre \$3001 y \$5000 con 74 socios. En particular para el primer tramo es una cantidad baja y suele ser considerada como simbólica por los donantes. De hecho, los formularios como cantidad mínima para seleccionar se tiene \$5000. Ahora se está implementando con cantidad mínima \$7000 para hacer crecer estos números. Es también por esto que el segundo mayor tramo de aporte incluye \$5000.

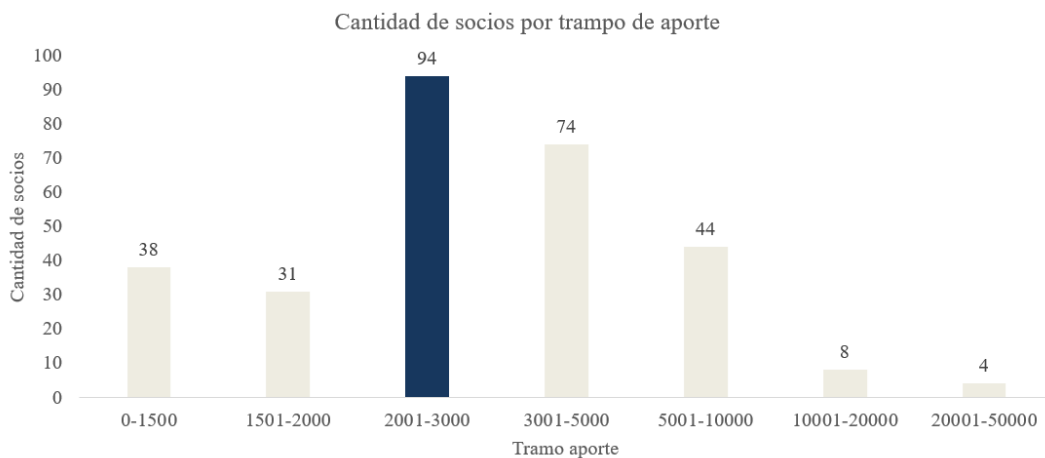


Figura 5.27: Socios activos V Región por aporte mensual. Fuente: elaboración propia.

El tramo con menor cantidad de socios es el entre \$20001 y \$50000. Como es de esperar es el tramo con las cantidades más grandes donadas mensualmente y solo se tienen 4 donantes de estas características en estas dos ciudades.

Además, es importante considerar el tramo entre \$0 y \$1500 posee 38 socios. Esto debido a la búsqueda por parte de TECHO por montos mensuales más altos que \$5000.

Por otro lado, se separa este análisis para buscar diferencias entre las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso. La Figura 5.28 y Figura 5.29 muestran la cantidad de socios por los tramos de aportes.

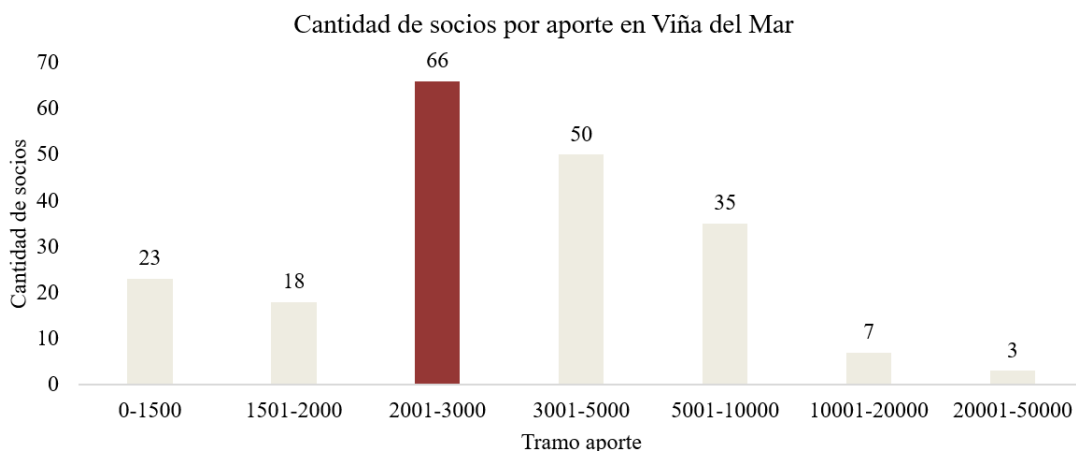


Figura 5.28: Socios activos Viña del Mar por aporte mensual. Fuente: elaboración propia.

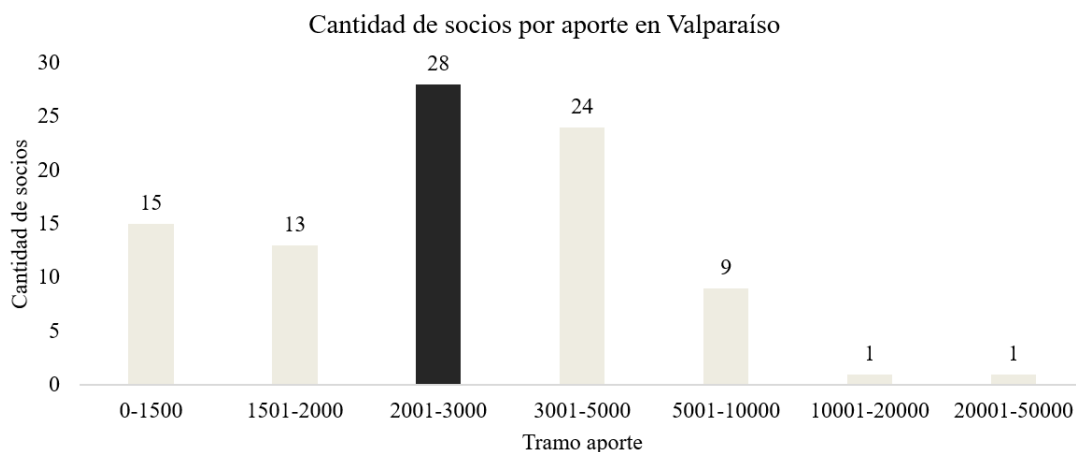


Figura 5.29: Socios activos Valparaíso por aporte mensual. Fuente: elaboración propia.

Ambas ciudades mantienen tendencias similares en este aspecto y hay ciertos puntos a destacar:

- Los socios con aportes más grandes se encuentran principalmente en Viña del Mar.
- Valparaíso solo posee un socio por un monto superior a \$20000.
- No se destaca un comportamiento diferenciado entre las dos ciudades.

5.2.4. Análisis de resultados Diálogo Directo

A continuación se presentan los KPI fundamentales para medir el rendimiento del equipo en la V Región. Estos son presentados por meses, desde enero hasta mayo. La Tabla 5.14 muestra los resultados relacionados al número de captadores proyectados en la región, los reales y los días hábiles trabajados:

VIÑA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Num de captadores proyectados	5	5	5	5	5
Num de captadores reales	4	3	3	2	2
Días hábiles trabajados	13,6	21	13,5	19	17,5
Asistencia	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabla 5.14: KPI equipo diálogo directo V Región Parte I. Fuente: TECHO.

Según la Tabla 5.14 existe una tendencia clara respecto al número de captadores reales en Viña del Mar - Valparaíso, donde nunca se tuvo un equipo completo y cada vez se tuvo una menor cantidad de captadores en las calles. Este es punto crítico debido a que la formación de un equipo completo es pieza clave en el buen funcionamiento de este, debido a factores como la confianza y el ambiente laboral.

A continuación se presenta la Tabla 5.15 donde se pueden observar índices como montos captados, número de socios y montos promedio de donación, entre otros.

VIÑA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Captación proyectada	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Meta monetaria real	\$ 273.347	\$ 140.007	\$ 486.691	\$ 346.684	\$ 253.340
Monto captado	\$ 195.000	\$ 10.000	\$ 162.000	\$ 100.000	\$ 45.000
Diferencia	\$ 505.000	\$ 690.000	\$ 538.000	\$ 600.000	\$ 655.000
Numero socios captados	35	2	22	15	6
Monto promedio donación	\$ 5.571	\$ 5.000	\$ 7.634	\$ 6.667	\$ 7.500

Tabla 5.15: KPI equipo diálogo directo V Región Parte II. Fuente: TECHO.

El no cumplimiento de metas es claro. Los montos captados disminuyen mes a mes y esto va de la mano con la constante disminución del número de captadores. Nunca se cumplió la meta desde que se inició el equipo de diálogo directo en la V Región y no se

gestionó para que esto fuese de otra forma.

Si se analizan los sueldos por captador, no se puede considerar rentable, ni en el largo plazo considerando que el mayor porcentaje de socios captados presentan cuentas vista (cuenta RUT) y por Movistar en vez de cuentas corriente y tarjetas de crédito. Estos porcentajes se presentan en la Tabla 5.16.

VIÑA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
% Cta vista + Movistar	65 %	100 %	58 %	62 %	50 %
% CC + TC	35 %	0 %	42 %	38 %	50 %

Tabla 5.16: KPI equipo diálogo directo V Región Parte III. Fuente: TECHO.

La fuerte presencia de este medio de pago hace aún más incierta el descuento de la mensualidad a la cuenta del socio. Un punto destacable es que en mayo se consiguió igualar el porcentaje de socios captados con cuenta corriente o tarjeta de crédito y los con cuenta vista o Movistar.

VIÑA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
% meta alcanzado/ proyectada	28 %	1 %	23 %	14 %	6 %
% meta alcanzada/ monetaria real	71 %	7 %	33 %	29 %	18 %

Tabla 5.17: KPI equipo diálogo directo V Región Parte IV. Fuente: TECHO.

Por último, la tabla 5.17 resume el % de la meta alcanzada versus las metas proyectadas y monetaria real. El mes que mejor resultados tuvo fue enero debido a la alta cantidad de turistas y gente que se encuentra en la ciudad por el verano. Además fue el primer mes que se implementó un equipo en la región y la gestión fue más intensa.

Lógicamente a medida que avanzan los meses ambos rendimientos disminuyen al igual que lo hace la cantidad de captadores en las calles y los montos captados por estos.

5.2.4.1. Comparación por zona

Es interesante comparar resultados de los equipos ubicados en distintas regiones del país. En un principio se presentan los resultados del equipo de Santiago y luego de la Región del BíoBío.

Santiago

La Tabla 5.18 presenta KPIs como número de captadores proyectados, reales, días hábiles trabajados y asistencia. La principal diferencia con la V Región es la constancia

con un número apropiado de captadores en las calles, donde a medida que pasan los meses, el equipo se hace aún más grande. Analizando los días hábiles trabajados no hay grandes diferencias que provoquen una brecha visible entre las regiones.

Región Metropolitana	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Num de captadores proyectados	15	15	20	20	20	20	20	20
Num de captadores reales	14	14	15	15	18	20	21	24
Días hábiles trabajados	18,7	17,5	16,2	18,2	17,3	17,1	17,6	18
Asistencia	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabla 5.18: KPI equipo diálogo directo Región Metropolitana Parte I. Fuente: TECHO.

La Tabla 5.19 muestra los datos de montos proyectados, meta monetaria real, lo captado, la diferencia, número de socios captados y el monto promedio de las donaciones de estos socios.

La diferencia más clara son los montos proyectados y el captado realmente, donde estos son cantidades correspondientes a las dimensiones de la región. Otro punto importante es la diferencia de lo captado y la proyección, donde incluso en julio se tuvo una cantidad negativa debido a los buenos resultados del equipo.

Si se analiza hasta mayo al igual que la V Región el monto promedio por socio finaliza con una cantidad de \$7.097 siendo el más alto de los primeros meses, pasado mayo esta cantidad se mantiene casi constante.

El último punto a destacar es la abultada diferencia entre el número de socios captados, donde incluso la V Región tuvo solo 2 o 6 socios captados en un mes. Para hacer más evidente esta diferencia en mayo en Viña del Mar-Valparaíso se tuvieron 6 socios captados mientras que en Santiago 193.

Región Metropolitana	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	agosto
Captación proyectada	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$2.800.000
Meta monetaria real	\$ 1.746.754	\$ 1.520.076	\$ 1.846.759	\$ 1.820.091	\$ 1.773.422	\$ 2.060.103	\$ 2.356.784	\$2.880.144
Monto captado	\$ 1.265.000	\$ 1.116.000	\$ 1.987.005	\$ 1.391.000	\$ 1.358.999	\$ 2.088.000	\$ 2.865.000	\$2.365.000
Diferencia	\$ 835.000	\$ 984.000	\$ 812.995	\$ 1.409.000	\$ 1.441.001	\$ 712.000	-\$ 65.000	\$515.144
Numero socios captados	205	188	307	226	193	278	387	374
Monto promedio donación	\$ 6.171	\$ 5.936	\$ 6.472	\$ 6.155	\$ 7.097	\$ 7.511	\$ 7.403	\$6.324

Tabla 5.19: KPI equipo diálogo directo Región Metropolitana Parte II. Fuente: TECHO

La Tabla 5.20 muestra información relacionada al tipo de pago y cumplimiento de metas en la Región Metropolitana. La tendencia respecto al medio de pago es la misma identificada en la V Región, donde predominan las cuentas vista (cuentas RUT) y pago por Movistar. Lo que si se destaca es un porcentaje mayor en los pagos por cuenta corriente o crédito en Viña del Mar - Valparaíso.

Un ejemplo es el 42 % que se consiguió en Marzo en Viña del Mar sobre el 29 % en Santiago. Esto es muestra del posible potencial que tiene la región para la captación de socios.

Región Metropolitana	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	agosto
% Cta vista + Movistar	62 %	59 %	71 %	71 %	61 %	65 %	65 %	71 %
% CC + TC	38 %	41 %	29 %	29 %	39 %	35 %	35 %	29 %
% meta alcanzado/ proyectada	60 %	53 %	71 %	50 %	49 %	75 %	102 %	84 %
% meta alcanzada/ monetaria real	72 %	73 %	108 %	76 %	77 %	101 %	122 %	82 %

Tabla 5.20: KPI equipo diálogo directo Región Metropolitana Parte III. Fuente: TECHO

Por último, la Tabla 5.20 muestra el porcentaje de meta alcanzada sobre proyección y monetaria real. Si bien solo en un mes el porcentaje sobre la proyección fue bajo 50 % (mayo), en la mayoría de los meses se tienen porcentajes sobre el 50 % incluso llegando a un 102 % en julio. Estas cifras adquieren importancia considerando que en la V Región el máximo valor fue 28 % obtenido en enero y debido a las condiciones de la ciudad en esa fecha.

Región del BíoBío

La comparación con la Región del BíoBío es adecuada considerando que el número de captadores en las calles es el mismo utilizado en la V Región.

La Tabla 5.21 muestra KPIs relacionados al número de captadores proyectados, reales, días hábiles trabajados y asistencia. Donde a diferencia de la V Región destaca la consistencia con un equipo de trabajo estable y con un número apropiado de captadores en las calles. Incluso debido a los resultados obtenidos en agosto se tuvieron 6 captadores siendo que se proyectaban solo 5 en el equipo para ese mes.

BIOBIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Num de captadores proyectados	5	5	5	5	5	5	5	5
Num de captadores reales	4	3	5	5	5	4	5	6
Días hábiles trabajados	13	10	15,2	19	17,2	17	16,4	16,2
Asistencia	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabla 5.21: KPI equipo diálogo directo Región del BioBio Parte I. Fuente: TECHO

A continuación la Tabla 5.22 muestra KPIs relacionados con la captación proyectada, meta monetaria real, monto captado, la diferencia entre la proyección y lo realmente captado, número de socios y monto promedio de estos. Estos KPIs son totalmente comparable debido a que las proyecciones son exactamente iguales que en Viña del Mar-Valparaíso.

El monto captado ha ido en ascenso excluyendo febrero, que al igual que en Viña del Mar, se comportó de manera diferente al resto de los meses. Si solo se comparan lo

resultados hasta mayo se tiene una diferencia importante en la cantidad de socios captados, pero muestra un avance del proceso en la Región del BíoBío debido al progreso a través de los meses a diferencia de la V Región.

De hecho en la V Región hubieron mejores resultados en marzo pero no fueron capaces de sostenerlo por los siguientes dos meses. Sumándole a ese mérito, en Viña del Mar solo se tenían 3 captadores en marzo, en cambio en la Región del BioBio se tenían 5 captadores obteniéndose el mismo monto captado.

Esto muestra el real potencial que tiene la región en la captación de socios y que con una buena gestión los resultados sería beneficiarios para la organización.

BIOBIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Captación proyectada	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$700.000
Meta monetaria real	\$ 260.000	\$ 200.010	\$ 506.692	\$ 506.692	\$ 460.023	\$ 453.356	\$ 546.694	\$646.699
Monto captado	\$ 157.000	\$ 20.000	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 264.000	\$ 255.000	\$ 556.000	\$708.000
Diferencia	\$ 543.000	\$ 680.000	\$ 600.000	\$ 550.000	\$ 436.000	\$ 445.000	\$ 144.000	-\$61.301
Numero socios captados	26	2	18	30	46	39	97	109
Monto promedio donación	\$ 6.038	\$ 10.000	\$ 5.556	\$ 5.000	\$ 5.739	\$ 6.538	\$ 5.732	\$6.495

Tabla 5.22: KPI equipo diálogo directo Región del BioBio Parte II. Fuente: TECHO

La Tabla 5.23 muestra el porcentaje de socios captados por medio de pago y metas alcanzadas por proyección y monetaria real.

En términos de medios de pago, sigue la tendencia de una mayoría de socios optando por cuentas vista o Movistar. Viña del Mar sigue siendo superior en el posible potencial de socios con pago de tarjeta de crédito o cuenta corriente.

BIOBIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
% Cta vista + Movistar	62 %	100 %	77 %	73 %	94 %	72 %	51 %	65 %
% CC + TC	38 %	0 %	23 %	27 %	6 %	28 %	49 %	35 %
% meta alcanzado/ proyectada	22 %	3 %	14 %	21 %	38 %	36 %	79 %	101 %
% meta alcanzada/ monetaria real	60 %	10 %	20 %	30 %	57 %	56 %	102 %	109 %

Tabla 5.23: KPI equipo diálogo directo Región del BioBio Parte III. Fuente: TECHO

Finalmente, en la Tabla 5.23 se observa el progreso de esta región en términos de captación de socios y los resultados que se pueden obtener con una buena gestión en este aspecto. Esto a llevado a incluso tener un 101 % de meta alcanzada sobre proyectada, lo que tiene aún más mérito considerando que en marzo el equipo solo alcanzó un 14 %.

5.2.5. Análisis de recaudación de socios

Para este análisis se utiliza la rendición consolidada del mes de Julio 2017. El primer análisis es sobre los KPI del mes de Julio donde se tiene información como cobrables, recaudación del mes, rechazo, ingresos de otros meses, etc. La Tabla 5.6 resume 7 indicadores principales.

Estos corresponden a los socios ya existentes dentro de la base de datos de la ONG y que fueron captados no solo por equipos de diálogo directo sino que por todos los medios disponibles para ser socio.

Como primer indicador (Tabla 5.24) se tiene que en el fin del mes se tiene a 26 socios de los cuales solo 25 eran cobrables. De estos cobrables solo a 16 de ellos se les pudo recaudar la mensualidad debido a que los otros 9 presentaron problemas en los cargos de estos.

Esto se puede complementar con tablas que especifican el resumen de cobros consolidados y no recaudados, el desglose de los rechazos de cargos, entre otras especificaciones. La Tabla 5.25, 5.26 y 5.27 muestran distintos detalles sobre los KPI anteriores.

RECAUDACION		VIÑA DEL MAR - VALPARAÍSO	
I.	VENCIMIENTOS DEL MES	26	
			\$ 150.000
II.	COBRABLES	25	
			\$ 145.000
III.	RECAUDADO DEL MES	16	
			\$ 95.000
IV.	EN PROCESO	0	
			\$ 0
V.	RECHAZOS	9	
			\$ 50.000
VI.	INGRESOS DE OTROS MESES	0	
	CTC		\$ 0
VII.	TOTAL RECAUDADO (III + VI)	16	
			\$ 95.000

Tabla 5.24: KPI Recaudación Viña del Mar - Valparaíso. Fuente: TECHO.

	TOTAL			
	CANT	%	MONTO	%
RECAUDADO	16	64,00 %	95.000	65,52 %
NO RECAUDADO	9	36,00 %	50.000	34,48 %
TOTAL	25	100,00 %	145.000	100,00 %

Tabla 5.25: Resultados recaudación Viña del Mar - Valparaíso. Fuente: TECHO.

En la Tabla 5.25 se tiene la especificación del monto que no pudo ser recaudado y cuanto representa esto del total del mes. Si se consideran los montos este representa el 34,48 % del total de julio. En otras palabras, a el 36 % de los socios de la zona no se les pudo recaudar la mensualidad en julio.

En la Tabla 5.26 se ve la causa principal de las 9 cuotas no recaudadas mencionadas anteriormente. Donde las 9 son por rechazo de cargo y además se considera 1 como mandato en proceso, pero esta anteriormente no había sido considerada como no recaudada.

La Tabla 5.27 muestra el desglose del rechazo de los cargos. Donde la falta de fondos representa el 66,67 % de las personas con rechazo de cargos. En 1 caso hubo un mandato dado de baja y 2 casos de cuenta cerrada o no existente que representa el 22,22 % del total de personas con rechazo. En otras palabras estos índices muestran la necesidad de captar socios que posean tarjetas de crédito o cuentas corriente sobre una cuenta RUT. Esto debido al alto porcentaje de socios que presenta falta de fondos en su tarjeta no entregando la cuota a la ONG (66,67 %).

CUOTAS NO RECAUDADAS DEL MES SIN CTC	TOTAL			
	CANT	%	MONTO	%
RECHAZO DE CARGO	9	90,00 %	50.000	90,91 %
CARGOS EN PROCESO	0		0	
MANDATOS EN PROCESO	1	10,00 %	5.000	9,09 %
TOTAL	10	100,00 %	55.000	100,00 %

Tabla 5.26: Cuotas no recaudadas Viña del Mar - Valparaíso. Fuente: TECHO.

DESGLOSE RECHAZO DE CARGOS	TOTAL			
	CANT	%	MONTO	%
FALTA DE FONDOS	6	66,67 %	30.000	60,00 %
ORDEN DE NO PAGO	0		0	
EXCEDE MAXIMO AUTORIZADO	0		0	
MANDATO DADO DE BAJA	1	11,11 %	10.000	20,00 %
CUENTA CERRADA / NO EXISTE	2	22,22 %	10.000	20,00 %
CUENTA BLOQUEADA	0		0	
CUENTA NO PERTENECE A RUT	0		0	
CUENTA NO HABILITADA	0		0	
REGISTRO NO PROCESADO	0		0	
REGISTRO CON PROBLEMA	0		0	
REGISTRO DE CARGO DUPLICADO	0		0	
ANULADO POR EMPRESA	0		0	
	0		0	
	0		0	
TOTAL	9	100,00 %	50.000	100,00 %

Tabla 5.27: Desglose rechazo de cargos Viña del Mar-Valparaíso. Fuente: TECHO

5.2.6. Término del compromiso

Esta sección se constituye a partir de la base de datos de TECHO de socios inactivos del año 2015 en la V Región, específicamente en marzo de ese mismo año. La base de datos consta de 152 personas de las cuales no todas presentan todas las características bien especificadas. Esto explica la diferencia de la suma total dependiendo de la categoría analizada.

5.2.6.1. Género

En primera instancia se analiza el género de todos los socios inactivos en esa fecha. Los resultados se observan en la Figura 5.30.

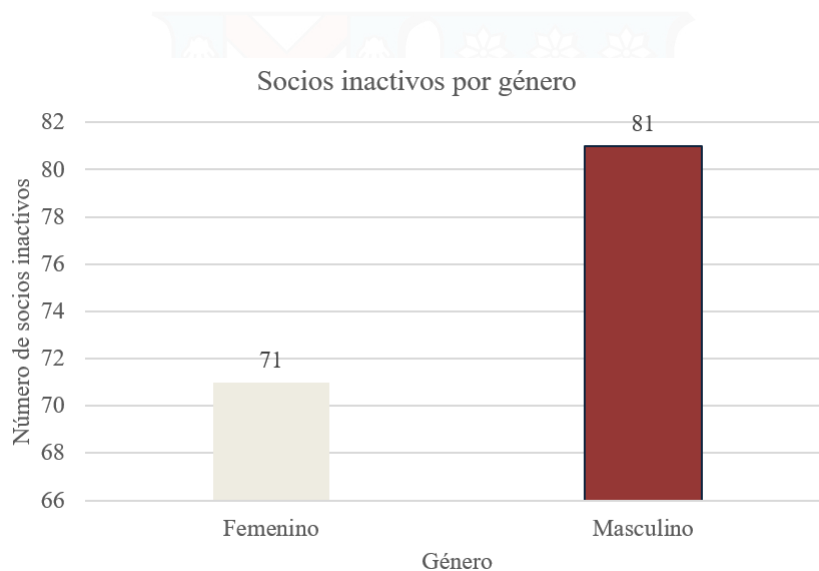


Figura 5.30: Socios inactivos por género. Fuente: elaboración propia.

Se aprecia una leve diferencia entre hombres y mujeres, donde se tienen 81 hombres como socios inactivos frente a 71 mujeres.

5.2.6.2. Monto donado

Otro punto importante a analizar es la cantidad donada mensualmente por los socios inactivos. Esto permite determinar un patrón para conocer que socios son más propensos a terminar el vínculo con la organización. Los resultados se encuentran en la Figura 5.31.

De los resultados se concluye que las personas donantes de montos más pequeños mensuales son más propensas a terminar su vínculo con TECHO-CHILE. Esto se aprecia con las 111 personas del total que donaban entre \$5000 y \$10000. Por otro lado, se observa una pequeña cantidad de personas que dejan de ser socios con montos más elevados como los de \$20000 o más con solo 5 personas del total.

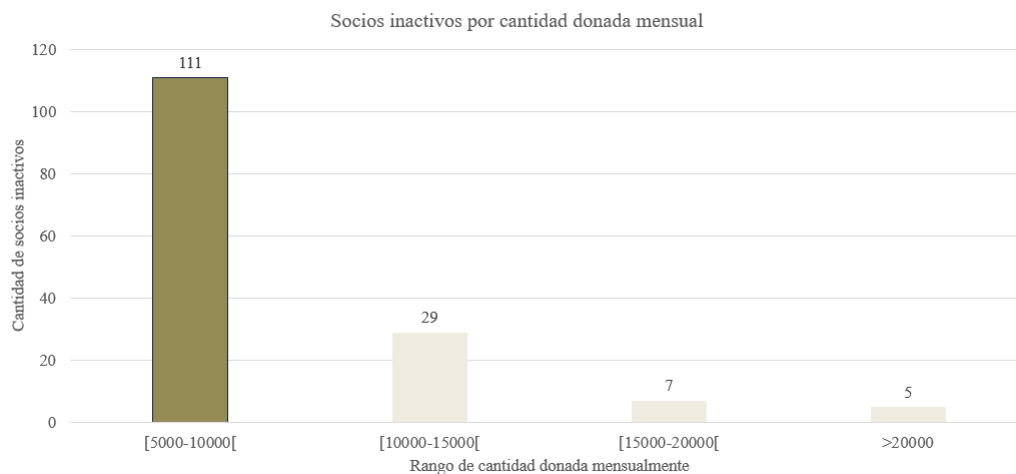


Figura 5.31: Socios inactivos por cantidad donada. Fuente: elaboración propia

5.2.6.3. Edad

Otro factor que puede ser determinante es la edad o rango de edad en que se encuentran los socios inactivos. Los resultados del análisis se encuentran en la Figura 5.32.

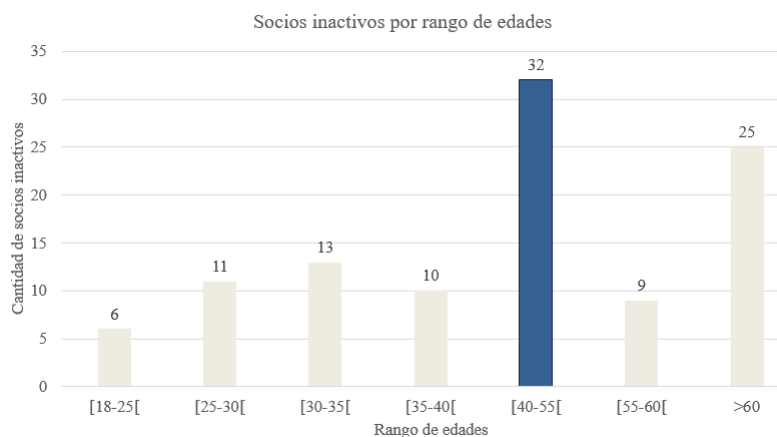


Figura 5.32: Socios inactivos por rango de edades. Fuente: elaboración propia.

El rango que constituye el mayor porcentaje de los socios inactivos es el entre los 40 y 55 años. Mientras grupos más jóvenes como el entre los 18 y 25 años presentan menor cantidad de socios de este tipo. Otro grupo importante que tiene un número considerable de socios inactivos es el grupo sobre o igual a los 60 años.

5.2.6.4. Tipo de medio de pago

Como se ha descrito anteriormente, existen diversas formas para el pago mensual donde se excluye estrictamente el efectivo. Los resultados se encuentran en la Figura 5.33.

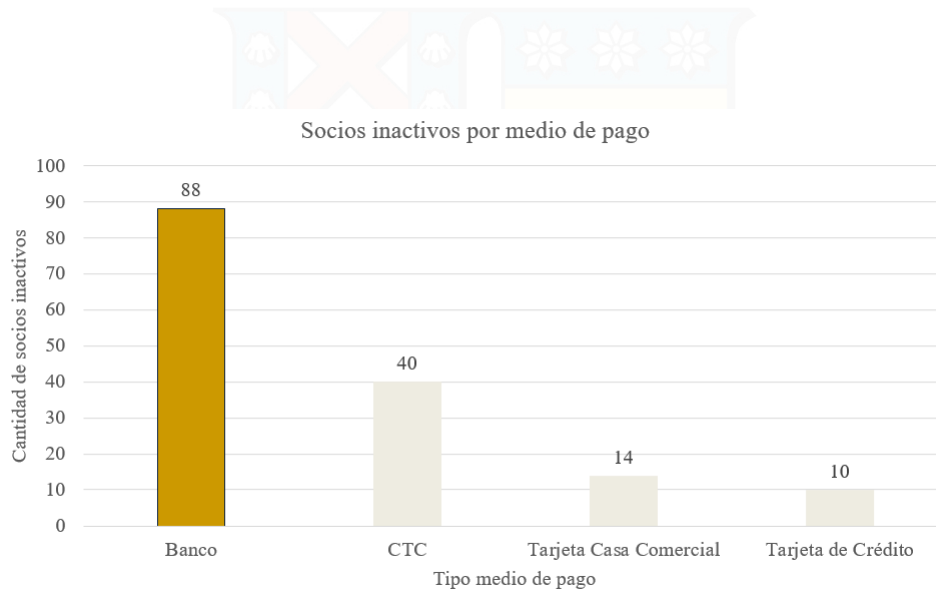


Figura 5.33: Socios inactivos por medios de pago. Fuente: elaboración propia.

Según la Figura 5.33 se tiene que la opción “Banco” posee 88 socios inactivos siendo esta por lejos el tipo de pago más propenso a dejar el vínculo con la organización. Esta categoría hace referencia a las cuentas Rut.

Por otro lado, la tarjeta de crédito solo tiene 10 personas inactivas del total y es la alternativa que en este mismo sentido es menos propensa a dejar el vínculo con la ONG.

5.2.6.5. Comuna

Dentro de la V Región se tienen distintas comunas con cantidades de población a considerar en la captación de socios. En la Figura 5.34 se aprecian los resultados del análisis en este aspecto.



Figura 5.34: Socios inactivos por comuna. Fuente: elaboración propia.

Los resultados de esta categoría muestran que la ciudad que presenta mayor cantidad de socios inactivos es Viña del Mar con 77 personas. Esto también se explica por la mayor cantidad de socios presentes en esa comuna. Caso similar ocurre con Valparaíso, segunda ciudad de la Región con mayor cantidad de socios inactivos con 28.

5.2.6.6. Duración del vínculo

La cantidad de años o meses del vínculo van variando, pero siguen ciertos patrones que se observan en la Figura 5.35. Este primer análisis solo contempla la diferencia del año en que fue captado el socio inactivo y el año 2015.



Figura 5.35: Socios inactivos por años transcurridos desde captación hasta 2015. Fuente: elaboración propia.

De este análisis se desprende que la mayoría del término de vínculos se provocan en el segundo o tercer año de ser socio y pasando esta barrera existe una nueva alza en el

sexto y séptimo año de vínculo.

Una forma más visible de analizar este aspecto es con las cuotas facturadas a estos socios inactivos. Los resultados se encuentran en la Figura 5.36.

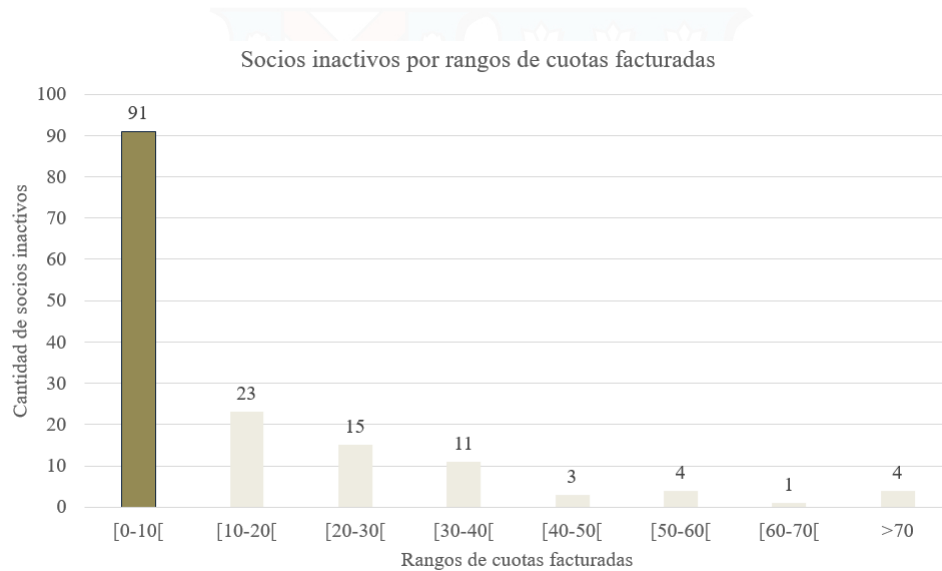


Figura 5.36: Socios inactivos por rango de cuotas facturadas. Fuente: elaboración propia.

Con este análisis final se observa que los vínculos rotos vienen mayormente de socios que han debido pagar una cantidad baja de cuotas. Por otro lado, muy poca cantidad de socios inactivos pertenecen a aquellos que han recibido más cuotas y por lo tanto han sido socios de la organización por más tiempo.

5.3. Diagnóstico general

Se realiza un diagnóstico general que incluye los siguientes puntos:

- Diagrama de flujo del proceso en la V Región.
- Puntos principales donde existen problemas.

A pesar de las intenciones que se tienen respecto a ciertos procesos dentro de la captación de socios, en la V Región no se realizan todos. La Figura 5.37 muestra como realmente se realiza el procedimiento en la región.

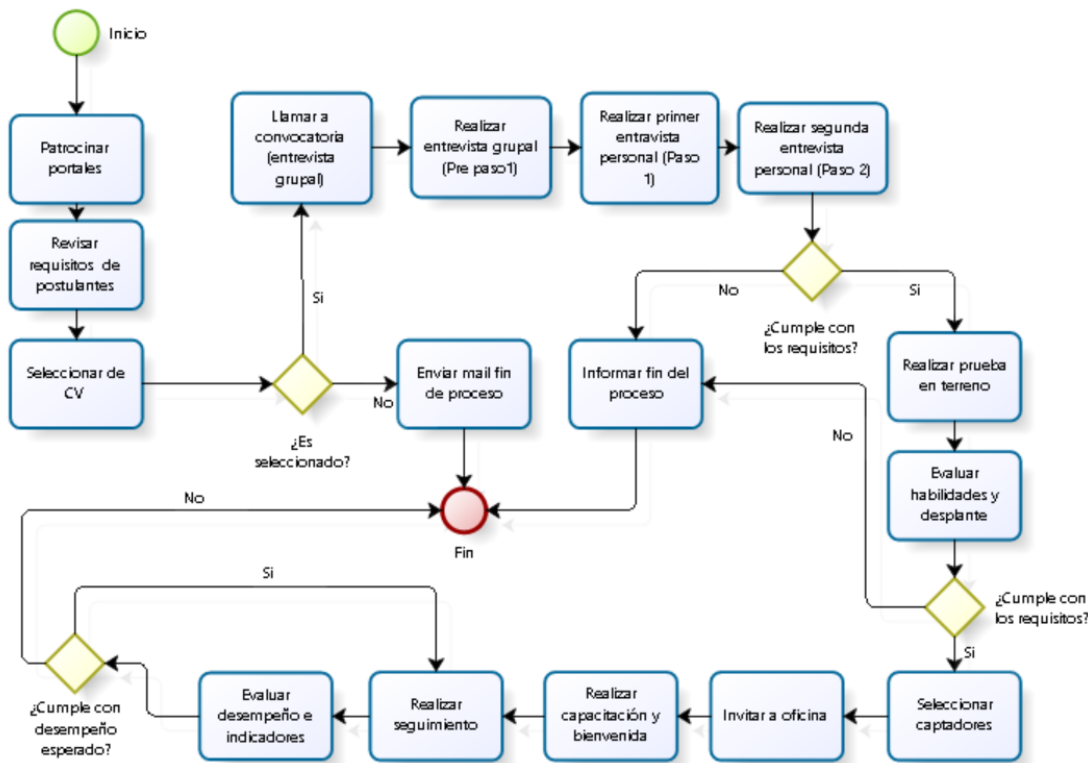


Figura 5.37: Diagrama de flujo del proceso. Fuente: elaboración propia.

Lo primero que llama la atención es la poca complejidad y la falta de alguna actividad dirigida a la fidelización de los captadores de socios.

Dentro del proceso de fidelización de captadores existen distintos plazos para visitas a campamentos y se agendan visitas para que estos vayan a la oficina. En la región esta parte del proceso no existe y no hay medidas respecto a la fidelización del grupo de trabajo.

Los puntos destacados donde se encuentran falencias son:

- Alta rotación.
- Proceso de reclutamiento.
- Seguimiento y control.
- Fidelización de captadores de socios.
- Fidelización de socios.

5.3.1. Alta rotación

Si bien no hay registro con indicadores respecto a esto, a través de las distintas entrevistas dentro de la ONG se determina que este es un problema al que no se ha encontrado solución.

Una mala selección de captadores provoca que en su mayoría se encuentren en transición mientras buscan oportunidades laborales que de verdad les interesen.

5.3.2. Proceso de reclutamiento y selección

Un defecto importante es la frecuencia del llamado a convocatorias para el puesto de captadores de socios la que se realiza solo al momento de falta de personal, es decir, se realizan llamados bajo necesidad. Esto genera vacíos donde el equipo solo posee 2 o 3 captadores en las calles. Este problema genera dos dificultades mayores:

- Desconfianza por parte de la gente en las calles debido a la poca cantidad de personas de TECHO realizando el trabajo.
- Sentimiento de abandono por parte de los captadores quienes no se sienten acompañados por la ONG y solo sienten que se está externalizando un trabajo.

En lo que respecta a la selección de los captadores, se debería poner mayor énfasis en la necesidad del trabajo para el captador ya que es el incentivo más grande que hay para ellos y se encuentra sobre los incentivos monetarios en base a indicadores. Este punto afecta directamente al tipo de convocatoria que se hacen (reclutamiento).

5.3.3. Seguimiento y control

Los vacíos sin supervisión son el mayor problema en este aspecto. Provoca y crea oportunidades de aprovechamiento por parte de los captadores a no trabajar debido a que no existe quien lo verifique.

No se realizan visitas ni semanales ni mensuales, solo se les hace una supervisión vía WhatsApp. Además, solo se tiene un MAD dentro del equipo Viña del Mar - Valparaíso, esto lleva a que sea imposible para él estar presente en todos los horarios y efectivamente corroborar si los captadores trabajaron o no.

Además, este MAD fue seleccionado inmediatamente después que a todo equipo por lo que no tiene relación con desempeño o méritos por parte del captador. Esto provoca una baja fuerza de autoridad y que no se respeten los tiempos comprometidos a trabajar.

5.3.4. Fidelización de captadores de socios

En la actualidad dentro del equipo de Viña del Mar - Valparaíso no se realizan actividades para generar algún tipo de vínculo más cercano con los captadores de socios.

En un principio se les informa de distintas actividades que se hacen en conjunto con el equipo, visitas a campamentos y visitas a oficina, pero finalmente estas actividades no se llevan a cabo.

La identidad con la ONG por parte de los captadores es casi nula y difícilmente se les puede transmitir un sentimiento de compromiso con la causa a las personas en la calle. Ellos son la cara visible de la ONG, como embajadores y realmente no existe un compromiso real con TECHO debido a que se sienten abandonados y poco considerados en la toma de decisiones.

5.3.5. Fidelización de socios

En general la fidelización de socios de TECHO es débil ya sea en regiones o en la Región Metropolitana. Particularmente, en la V Región no se realizan llamados y tampoco se hace un contacto directo con los nuevos socios.

Se envía solo un mail de bienvenida dando las gracias por el compromiso, pero de ahí en adelante solo se envían mails muy particulares por algunas festividades.

No existe una gestión en particular para mejorar este aspecto dentro del proceso.

5.3.6. Resultados de la región

Los resultados en base a mayo 2017 son muy bajos en comparación a los indicadores mínimos que se buscan. Se busca tener por captador \$140.000 mensual y al ser 5 captadores en el equipo se esperaría tener un resultado a fin de mes de \$700000.

Lo que se tiene realmente al fin de Julio es solo \$45000. Esto es consecuencia del abandono del proyecto.

Este es el indicador principal de la crisis que existe en esta área y la poca gestión que existe detrás.

6 | Marco Lógico

Como se ha explicado en el Marco Teórico, la Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Este capítulo se divide en los siguientes puntos:

- Metodología.
- Definición de problemáticas.
- Análisis de involucrados.
- Análisis de objetivos.
- Identificación de alternativas de solución al problema.
- Selección de alternativa óptima.

6.1. Metodología

La metodología del Marco Lógico consta de dos etapas, que se desarrollan a través de las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto.

Identificación del problema y alternativas de solución: Para realizar esto existen cuatro tipos de análisis para realizar:

- Análisis de involucrados.
- Análisis de problemas.
- Análisis de objetivos.
- Análisis de estrategias.

Etapa de planificación: donde la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico.

6.2. Definición de problemática

El área de captación de socios de TECHO en Chile tiene como misión principal conseguir socios suficientes para ser financiados en un 50 % por estos el año 2020. Específicamente, en la Quinta Región se tiene el desafío de mejorar la gestión de todos los procesos involucrados en esta área.

El conocimiento que tiene la organización respecto a la captación de socios no es alto y en la Quinta Región es totalmente nuevo. Además, particularmente en la Quinta Región el área presenta deficiencias internas. Todo esto provoca un bajo nivel de socios captados mensualmente y que proyectando los resultados actuales no se logre alcanzar la meta en el 2020.

Se define la problemática como: *“Deficiente gestión del área de captación de socios en la V Región y bajos montos captados mensualmente”*.

6.3. Análisis de involucrados

Se identifican personas, grupos, instituciones o empresas susceptible de tener un vínculo con la captación de socios en la V Región.

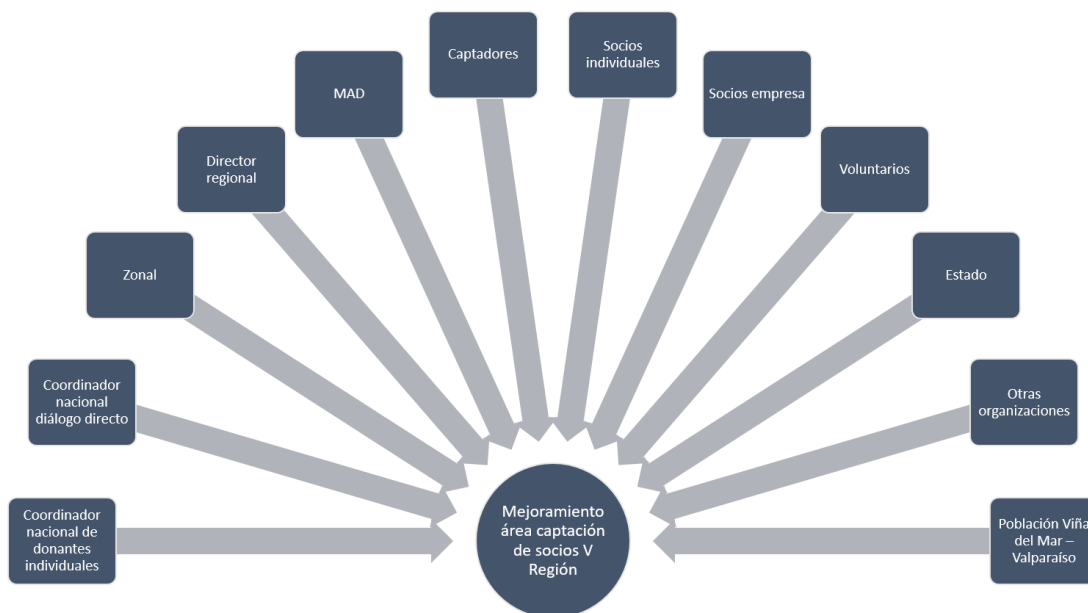


Figura 6.1: Análisis de involucrados. Fuente: elaboración propia.

La Figura 6.1 muestra de forma general los agentes internos y externos.

6.3.1. Clasificación y características de involucrados

Para identificar a los involucrados de mejor forma se dividen en dos grandes grupos, agentes internos y externos. Cada grupo además puede poseer distintas categorías.

6.3.1.1. Agentes internos

Son aquellos que se involucran directamente con TECHO-CHILE y el área de captación de socios. Las categorías son:

- **Empleados:** incluye a los profesionales encargados de la gestión de la organización y particularmente del área de captación de socios.

La fuerza de este grupo es **alta**, ya que son los encargados de realizar la gestión y todo el trabajo para lograr los objetivos de las propuestas de mejora. Estos empleados a su vez se dividen en más categorías:

- Coordinador nacional de donantes individuales.
 - Coordinador nacional diálogo directo.
 - Zonal (Director área comercial V Región).
 - Director regional.
- **Captadores de socios:** son aquellos encargados de realizar el trabajo “face to face” en las calles de Viña del Mar y Valparaíso. Debido a ciertas irregularidades en el trabajo de estos identificadas anteriormente su incidencia y fuerza en el cumplimiento de los objetivos es **alto**. Dentro de los captadores se tienen dos categorías:

- MAD (captador moderador) / Encargado regional de diálogo directo: encargados de registrar la captación y trabajo de cada uno de los captadores así como a la vez captar socios en la región.

Dependiendo del modelo utilizado en el equipo de diálogo directo en la región se asigna su nivel de importancia.

- Captadores: solo encargados de realizar captación en las calles con horarios flexibles.
- **Socios:** son aquellas empresas, fundaciones, instituciones y personas que colaboran con la organización a través de donaciones periódicas o alianzas de este tipo. Debido a que el problema principal de la captación de socios en la V Región es interno, su incidencia y fuerza en el cumplimiento de objetivos es **regular**. Las categorías son:
- Socios individuales: son aquellas personas naturales que deciden realizar una donación mensual con la organización.

- **Socios (empresas):** empresas que presentan vínculos con TECHO-CHILE y que aportan periódicamente a la organización de diferentes formas.
- **Voluntarios:** principalmente compuestos por jóvenes de colegios y universidades, quienes realizan voluntariado en campamentos regularmente o participan de campañas específicas cuando se les necesita. Su incidencia en el cumplimiento de los objetivos de las propuestas es **baja**, esto debido a que los responsables de los procesos del área son parte de la ONG como profesionales y son remunerados.

6.3.1.2. Agentes externos

Son aquellos que se involucran de manera indirecta con TECHO-CHILE y el área de captación de socios de la V Región. La importancia de estos agentes en los objetivos de las propuestas no será más importante que agentes internos debido a la naturaleza del problema real en la gestión de esta área en la organización.

- **Estado:** su influencia es **baja** ya que no se necesitan permisos especiales para la realización de la actividad.
- **Otras organizaciones:** cabe mencionar que son aquellas que realizan la misma actividad de captación en las calles. Su importancia dentro del cumplimiento de las estrategias es **regular** debido a que en cierto modo se considera como “competencia”, pero debido al real problema dentro del área su relevancia disminuye en comparación a su real importancia dentro de la actividad.
- **Población de la zona de Viña del Mar y Valparaíso:** si bien el problema interno es fuerte, las estrategias están enfocadas en la búsqueda de socios dentro de estas ciudades, si no se enfocan bien dentro de este aspecto la gestión interna no será suficiente para mejorar las fallas actuales en el proceso. Es por esta razón, que su importancia dentro del cumplimiento de objetivos es **alta**.

La clasificación considerada para medir la fuerza de cada grupo de involucrados se basa en criterios propios fundamentados por el diagnóstico realizado. Además, es validada por el coordinador del área comercial de la V Región, quien en estos momentos se encuentra a cargo de la captación de socios en la V Región.

En la siguiente Tabla 6.1 se muestran los resultados de los involucrados con su respectiva fuerza dentro del cumplimiento de los objetivos de las propuestas.

Involucrados	Fuerza
Coordinador nacional de donantes individuales	4
Coordinador nacional diálogo directo	5
Zonal	5
Director regional	2
MAD / ERDD (captador moderador)	5
Captadores	4
Socios individuales	2
Socios empresa	2
Voluntarios	1
Estado	1
Otras organizaciones	3
Población Viña del Mar - Valparaíso	4

Tabla 6.1: Medición fuerza de agentes internos y externos. Fuente: elaboración propia.

6.4. Análisis del problema

La segunda fase del marco lógico consta del análisis del problema el que de manera general permite:

- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión.
- Detectar causas raíces del problema principal.

El problema identificado anteriormente es “Deficiente gestión del área de captación de socios en la V Región y bajos montos captados mensualmente "del cual se extrae el problema principal expuesto en el árbol de la Figura 6.2, “Bajos montos captados mensualmente en la V Región”. A partir de este problema se sigue el camino hacia abajo hasta encontrar la causa raíz de las deficiencias en el proceso y hacia arriba se encuentran las consecuencias mayores de este.

La principal consecuencia de la deficiente gestión de esta área en la V Región, es el bajo monto captado mensualmente, lo que lleva directamente al no cumplimiento de metas y con esto reducir el presupuesto que se tiene para el siguiente año. Además, como consecuencia adicional se tiene el freno al objetivo de la ONG, ser financiado en gran parte por socios individuales el año 2020.

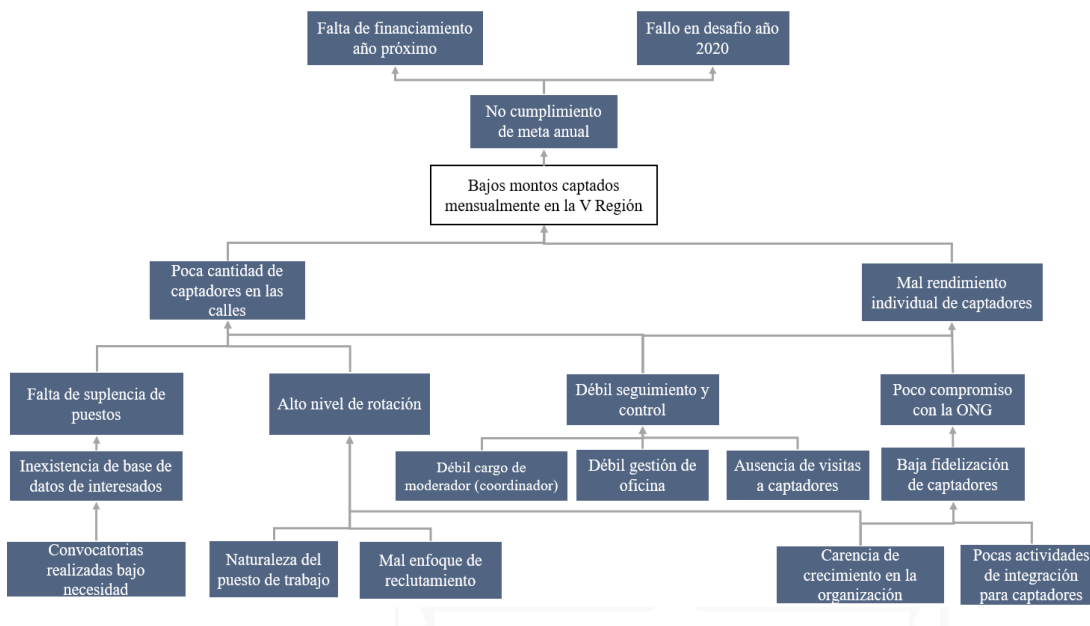


Figura 6.2: Árbol de problemas. Fuente: elaboración propia.

6.4.1. Descripción de consecuencias

La principal consecuencia es el no cumplimiento de la meta anual en la captación de socios a nivel regional. Además, este mal rendimiento arrastra al resto de los KPI de diálogo directo nacionales, lo que lleva a un área en general con malos resultados a mostrar a los directores.

6.4.1.1. No cumplimiento de meta anual

El no cumplimiento de la meta anual tiene dos principales consecuencias:

Falta de financiamiento año próximo

El fin principal de la captación de socios es el aumento de presupuesto año a año gracias a las donaciones mensuales de estos. Si no se cumple la meta anual, esto se refleja en enfrentar el próximo año con un presupuesto menor al esperado por las metas dadas anteriormente. Esto restringe proyectos, actividades y termina afectando directamente a las familias que viven en campamento en el país.

Fallo en desafío año 2020

El desafío más importante de TECHO-CHILE en esta área es el 50 % del financiamiento debido a socios individuales, es decir, la no dependencia total de empresas y alianzas

estratégicas para cumplir con los objetivos de la organización, sino que la población de Chile sea la responsable del logro de estos. Es claro que si las metas anuales no se cumplen, el objetivo para el 2020 tendrá que posponerse para ser más realista.

6.4.2. Descripción de causas

Las causas raíces se dividen en dos partes principales, tomando la siguiente estructura:

6.4.2.1. Poca cantidad de captadores en las calles

Esta baja cantidad de captadores trabajando en las calles se debe principalmente a 3 razones:

Falta de suplencia de puestos

En la mayoría de los casos no existe reemplazo para los puestos dejados por la alta rotación de los captadores, esto debido principalmente a la inexistencia de base de datos de los interesados por el puesto. Esta ausencia de la base de datos a su vez ocurre debido a que las convocatorias para el reclutamiento solo se realizan cuando el equipo completo ya ha dejado su trabajo.

Resumidamente, la falta de reemplazo de los captadores de socios se debe a 2 principales razones:

- Inexistencia de base de datos de interesados.
- Convocatorias realizadas bajo necesidad.

Alto nivel de rotación

La rotación dentro de los captadores de socios es alta en todas las organizaciones que lo implementan debido a su naturaleza de trabajo transitorio. Por otro lado, parte de esto es responsabilidad de la organización, la mala selección de los captadores provoca que estos se mantengan aún menos en el puesto de trabajo debido a que no poseen el perfil que debería ser criterio. Además, la escasez de oportunidades dentro de la organización como mayores responsabilidades, sueldos y crecimiento en la ONG provocan que el interés de permanecer en el trabajo disminuya.

Básicamente, este nivel de rotación se debe a 3 principales razones:

- Naturaleza del puesto de trabajo.

- Mal enfoque de reclutamiento.
- Carencia de crecimiento en la organización.

Débil seguimiento y control

No hay control sobre los captadores y esto se traduce en libertades que se toman que no corresponden a las del cargo. Este bajo control incluye una baja autoridad por parte del moderador seleccionado (MAD) y la ausencia de visitas a los captadores por algún integrante de TECHO-CHILE con mayor autoridad. Todo esto termina en irresponsabilidades y no cumplimiento de horarios por parte de los captadores. Además, la débil gestión y comunicación provoca que en la V Región no se esté al tanto de la ausencia de captadores o al número de captadores que presenta el equipo.

Por lo que este bajo seguimiento sobre los captadores tiene 3 principales razones:

- Débil cargo de moderador (MAD).
- Ausencia de visitas a captadores.
- Débil gestión de oficina.

6.4.2.2. Mal rendimiento individual de captadores

Por otro lado, el mal rendimiento individual de los captadores tiene su base en 2 razones principales:

Poco compromiso con la ONG

No hay identificación con la causa por parte de los captadores y esto es total responsabilidad de TECHO. Esto se debe al escaso intento de fidelización por parte de la ONG como la ausencia de actividades de integración, visitas a oficina, campamentos o cualquier tipo de involucramiento. Además, la carencia de crecimiento en la organización provoca que no exista una motivación extra por la cual realizar el trabajo y descarta la posibilidad de tener captadores que deseen seguir contribuyendo dentro de la organización.

Como resumen, el poco compromiso se debe a 3 razones principales:

- Baja fidelización de captadores.
- Carencia de crecimiento en la organización.
- Pocas actividades de integración para captadores.

Débil seguimiento y control

Al tener un débil control sobre los captadores, estos no sienten una presión por parte del MAD y no realizan su mejor labor. Además, no existen visitas por parte de la oficina que aplique presión sobre estos y les muestre que se sus indicadores personales y como equipo se encuentran monitoreados. Sumado a esto existe, una baja gestión por parte de la oficina en la V Región y Santiago donde algunas responsabilidades y objetivos no están claros y no se toman decisiones en base a indicadores de rendimiento.

El débil seguimiento y control, como se explicó anteriormente, se debe a 3 principales razones:

- Débil cargo de moderador (MAD).
- Ausencia de visitas a captadores.
- Débil gestión de oficina.

6.5. Análisis de objetivos

Se analizan los problemas actuales pero desde una vista opuesta buscando objetivos claros a lograr con el nuevo modelo de equipo de diálogo directo. La Figura 6.3 muestra el árbol de objetivos resultante.

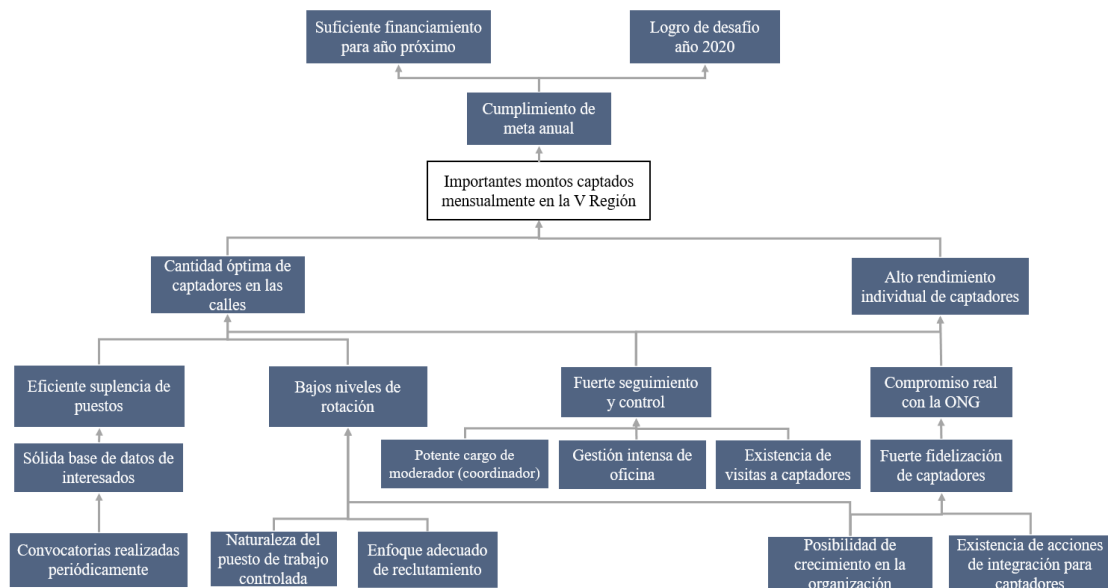


Figura 6.3: Árbol de objetivos. Fuente: elaboración propia.

6.6. Identificación de alternativas de solución al problema

No todas las alternativas son excluyentes y constituyen un plan para un modelo piloto dentro de la región, donde más de una puede ser aplicada al nuevo sistema de captación de socios en Viña del Mar y Valparaíso. Las alternativas de solución son las siguientes:

1. Creación de cargo de Encargado (coordinador) Regional de Diálogo Directo.
2. Reestructuración de selección.
3. Captación en empresas.
4. Convocatorias regulares dos veces al mes.
5. Inclusión de MAD adicional.
6. Visitas periódicas al equipo de diálogo directo.
7. Selección de ERDD en base a resultados, experiencia y liderazgo.
8. Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE.
9. Plan de visita a campamentos cada tres meses.
10. Reunión mensual con captadores.
11. Trabajos específicos con ERDD.
12. Actividades integradoras.
13. Credencial acreditadora.
14. Mail institucional de captación.
15. Actividades recreativas.
16. Visitas a ciudades del interior de la V Región.

A continuación se describe de forma general cada una de las alternativas junto a los problemas base que solucionan.

6.6.1. Creación de cargo de Encargado (coordinador) Regional de DD

Consiste en crear un cargo dentro de la oficina de la V Región correspondiente a un encargado o coordinador regional de diálogo directo donde sus funciones sean enfocadas en el equipo y el cumplimiento de resultados. Este cargo se puede dar de dos formas:

- **Cargo dual:** donde realice el cargo de captador junto a la coordinación del equipo completo, este cargo debe rendir cuentas al zonal de la región.
- **Solo coordinación:** encargarse al 100 % del equipo y rendir cuentas directamente a Santiago respecto a resultado y situaciones específicas.

El objetivo principal de esta propuesta es:

- Gestión intensa de oficina.

6.6.2. Reestructuración de selección

Esta reestructuración del proceso se basa en distintas etapas:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Capacitación.

6.6.2.1. Reclutamiento

El cambio principal en el proceso de reclutamiento es el enfoque que se le da a las convocatorias. Se busca específicamente:

- **Apuntar a un público distinto y no enfocar todos los esfuerzos en universitarios:** implica que un factor importante al momento de realizar convocatorias sea filtrar en base a edad y experiencia. El factor más importante es la necesidad del trabajo.

6.6.2.2. Selección

Una vez que el equipo se encuentre totalmente estructurado se realizarán los siguientes cambios:

- **Encargado regional de diálogo directo toma decisión de selección de captadores:** implica que el ERDD participe en la convocatoria y que al momento de realizar la prueba en terreno sea él quien se haga cargo.
- **Cambio en duración prueba en terreno:** significa un aumento en el tiempo que realiza la prueba en terreno, ahora dirigida por el ERDD, donde se tendrán 1 hora y media mínimo hasta 2 horas máximo para efectuar la prueba. Esto permite el uso del tiempo efectivo en captación que puede ser perdido por inconvenientes no previstos.

6.6.2.3. Capacitación

Nuevamente se necesita que el equipo se encuentre completamente estructurado para efectuar los siguientes cambios:

- **ERDD capacita en base a experiencia:** el ERDD participará en una parte de la capacitación que involucre consejos y maneras de realizar de mejor forma el trabajo en la ciudad que corresponde. Este tipo de consejos son más apropiados y asertivos se provienen de alguien que realmente estuvo en la calle captando socios.

Bajo la ausencia del ERDD un captador de experiencia puede realizar la capacitación.

- **Informativo técnico y uso de tablets:** se busca entregar en las capacitaciones información y datos duros sobre pobreza, desigualdad y trabajos realizados por TECHO en Chile.

Además, se proyecta para el futuro de la captación de socios en las calles el uso de Tablets para hacer más fácil la exposición de material audiovisual e índices actualizados de pobreza, desigualdad y trabajo de TECHO. Esto en reemplazo de informativos o trípticos que deben ser actualizados continuamente.

El uso de Tablets tiene por utilidad:

- Mostrar trabajo en terreno por parte de los captadores.
- Utilizar índices relacionados a la organización si es que son solicitados.
- Generar mayor confianza en la gente en las calles al ver más seriedad en el proceso.

Esta propuesta tiene como objetivos:

- Potenciar cargo de ERDD.
- Enfoque adecuado de reclutamiento.
- Gestión intensa de oficina.

6.6.3. Captación en empresas

Se busca generar alianzas estratégicas con empresas de forma que se puedan tener ingresos adicionales realizando captación con los empleados de las empresas. Estos vínculos permiten a captadores visitar las instalaciones de la empresa para sensibilizar y captar socios.

Esta propuesta tiene como objetivo:

- Importantes montos captados mensualmente en la V Región.

6.6.4. Convocatorias regulares dos veces al mes

Estas convocatorias consisten en un llamado a todos los postulantes al puesto de trabajo que se hayan interesado en el periodo de tiempo anterior.

Al realizar convocatorias regulares se consigue principalmente:

- **Tener reemplazos rápidos de los puestos de trabajo:** al no tener que esperar que el equipo completo desaparezca, el tiempo máximo que se podría estar con menos cantidad de personas es aproximadamente 15 días.
- **Mejor criterio al momento de seleccionar:** al no tener la necesidad de contratar captadores al momento de la convocatoria se puede realizar un filtro más elaborado y dar paso a pruebas más sólidas para quedar seleccionado.
- **Construir una base de datos sólida:** que permita reemplazar captadores sin la necesidad de realizar otra convocatoria, es decir, aquellos postulantes anteriores que sí posean el perfil buscado, pero no han sido seleccionados por falta de cupos en el equipo, puedan ser llamados en este tipo de situaciones.

6.6.5. Inclusión de MAD adicional

La inclusión de dos MAD necesita tener una estructura sólida con anterioridad y busca tener control total sobre la responsabilidad de los captadores.

El funcionamiento de la propuesta se basa en que los MAD son para horarios distintos de captación, para así no dejar espacios sin supervisión:

- **MAD 1:** cumple función de moderador en el horario AM.
- **MAD 2:** cumple función de moderador en el horario PM.

Esto implica costo extra debido al aumento en el sueldo base de un MAD en comparación a un captador normal.

Esta propuesta tiene como objetivo:

- Potente cargo de moderador (coordinador).

6.6.6. Visitas periódicas al equipo de diálogo directo

Las visitas de deben realizar **mínimo dos veces al mes** y pueden ser de dos formas:

- **Programadas:** para visitar a todo el equipo y averiguar si tienen necesidades específicas.
- **Sorpresa:** para demostrar de que se está atento a la gestión del equipo y que preocupa su responsabilidad.

Esto además de mejorar la gestión del diálogo directo, es útil para crear más identificación de los captadores con TECHO.

El responsable de esta labor puede ser:

- Coordinador (encargado) regional diálogo directo.
- Zonal.

Esta propuesta tiene como objetivo:

- Gestión intensa de oficina.

6.6.7. Selección de ERDD en base a resultados, experiencia y liderazgo

Al componer el primer equipo las tareas generales del ERDD serán realizadas por el coordinador del área en la región.

El primer ERDD será designado pasadas 3 a 4 semanas de captación con los captadores iniciales, donde en base a indicadores de rendimiento, actitud colaborativa, liderazgo y responsabilidad se seleccionará al primer ERDD del equipo.

Existe la posibilidad de que entre los captadores turnen responsabilidades del ERDD durante el mes de prueba para observar de mejor forma cual es el indicado para el puesto.

Es importante que esta selección sea prudente y bien basada debido a que el futuro del equipo de diálogo directo depende del trabajo que se haga con este ERDD.

Esta propuesta tiene como objetivos:

- Potente cargo de moderador (coordinador).
- Posibilidad de crecimiento en la organización.

6.6.8. Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE

La creación de un sistema de crecimiento dentro de la organización da la posibilidad a captadores para poder proyectarse e ir construyendo una fidelidad con TECHO a través del tiempo, punto que se refleja al momento de captar socios.

Especialmente se busca aumentar el compromiso con la ONG y así aumentar el tiempo promedio en que un captador se mantiene en su trabajo.

Se busca dar distintas oportunidades de las siguientes formas:

- MAD a ERDD: esto tiene dos posibles modalidades:
 - Dentro de la misma región: un MAD de algún equipo de diálogo directo con índices de resultados altos, buena actitud y referencias puede llegar a tomar el cargo de Encargado Regional de Diálogo Directo. Esto bajo la ausencia o renuncia del actual ERDD.
 - Cambio de región: un MAD destacado de algún equipo puede asumir como ERDD de un equipo de otra región bajo la ausencia de este y el deseo del MAD por cambiar de cargo y de ciudad.

El cambio más factible de este tipo es entre Santiago y Viña del Mar por la cercanía entre las ciudades.

- Captador a MAD: si el modelo del equipo en la región posee la inclusión de MADs, bajo la ausencia de alguno un captador con buen rendimiento y actitud puede asumir el puesto vacante.

Esta propuesta tiene como objetivos:

- Posibilidad de crecimiento en la organización.
- Gestión intensa de oficina.

6.6.9. Plan de visita a campamentos cada tres meses

Estas visitas son programadas y se realizan en conjunto con voluntarios o profesionales de TECHO. Estas involucran a todo el equipo de captadores actual. Se busca realizar estas visitas cada 3 meses.

Existen diversos motivos de visita:

- Arreglos y ayudas particulares donde por ejemplo, se puede reparar o hacer mejorar a una cede del campamento.
- Visita normal, solo para ser consiente de la realidad de los campamentos

- Voluntariado corporativo.

Esta propuesta tiene como objetivo:

- Existencia de acciones de integración para captadores.

6.6.10. Reunión mensual con captadores

Consiste en una reunión entre todos los integrantes del equipo de captadores más el encargado directo del grupo. Se realizará en la oficina de TECHO-CHILE en Viña del Mar y tendrá focos como:

- Revisar indicadores de rendimiento.
- Realizar feedback entre compañeros.
- Analizar y registrar cómo captadores abordan ciertas situaciones.
- Felicitar a aquellos captadores sobresalientes.

Además, busca que los captadores interactúan y se relacionen más con los profesionales de oficina y así exista un involucramiento mayor por parte de estos con la ONG.

Esta propuesta tiene como objetivo:

- Existencia de acciones de integración para captadores.

6.6.11. Trabajos específicos con ERDD

Con estos trabajos se busca empoderar al ERDD y desarrollar a un líder capaz de llevar correctamente a un equipo.

Estos son guiados por el coordinador nacional de diálogo directo y el encargo de diálogo directo RM. Se planean visitas a Santiago para capacitaciones con otros MAD de la Región Metropolitana.

Esta propuesta tiene como objetivos:

- Existencia de acciones de integración para captadores.
- Potente cargo de moderador (coordinador).

6.6.12. Actividades integradoras

Se busca realizar eventos o actividades para integrar de mejor forma a los captadores a lo largo de todo el país. Las propuestas de eventos o actividades son:

- “Semana de Diálogo Directo”.
- “Juegos Olímpicos”
- “Captador del mes”
- Invitación a los captadores a la Gala Anual
- Incentivos
- Invitación a captadores a las entregas de viviendas definitivas.

Esta propuesta tiene como objetivo:

- Existencia de acciones de integración para captadores.

6.6.13. Credencial acreditadora

Básicamente es la creación de algún elemento de importancia que acredite que el captador realmente trabaja para TECHO-CHILE. La desconfianza en las calles es alta y más aún en ciudades como Valparaíso.

La credencial es una solución sencilla a este problema, donde se pueda ver fácilmente la fotografía de la persona, su cargo y el logo de la ONG.

Además, se propone una variación a esta alternativa: identificación con código QR.

6.6.14. Mail institucional de captación

Situaciones particulares hacen necesario un mail para el envío de datos personales del potencial socio. Es necesario que este medio sea oficial y entregue confianza. Si bien no se puede crear un mail para todos los captadores por la alta rotación. Sí se puede crear un mail para la captación en Santiago, V Región y Región del BioBio.

Si existe alternativa de un mail de captación es necesario hacer mayor énfasis en el uso de este en la capacitación de los nuevos captadores.

6.6.15. Actividades recreativas

Las actividades recreativas incluyen:

- Junta de los MAD de diferentes equipos y regiones.
- Invitación a la cena anual.
- Junta de captadores con porcentaje financiado por TECHO.

Esta propuesta tiene como objetivo:

- Existencia de acciones de integración para captadores.

6.6.16. Visitas a ciudades del interior de la V Región

Se propone visitar las ciudades de Quillota, Villa Alemana, Quilpue, San Felipe, entre otras. Estas visitas deben ser mínimo 1 vez al mes y las realizan los integrantes del equipo de diálogo directo de Viña del Mar-Valparaíso. Esto para aprovechar la poca presencia de ONGs captando en esas ciudades.

6.7. Selección de alternativa óptima

El criterio utilizado para evaluar las propuestas se basa en la importancia que puedan tener en el éxito del modelo de captación de socios en la V Región. Este se presenta en la Tabla 6.2.

Calificación	Interpretación
1	Propuesta muy debil
2	Propuesta debil
3	Propuesta regular
4	Propuesta potente
5	Propuesta muy potente

Tabla 6.2: Clasificación según importancia de propuesta. Fuente: elaboración propia.

6.7.1. Validación de las propuestas

La validación se realiza en conjunto con el coordinador nacional de diálogo directo en base a lo que el área proyecta al futuro, posibles propuestas y su factibilidad.

El resto de involucrados en el área realmente no tienen un conocimiento de todas las actividades realizadas en el diálogo directo y su criterio podría alterar el orden prioritario de las propuestas. Es por esto que la evaluación solo se realizó en conjunto con el encargo a nivel nacional y quien sí conoce de manera detallada cada una de las actividades relacionadas con las propuestas. Los resultados se presentan en la Tabla 6.3.

N°	Propuesta	Calificación
1	Creación de cargo de Encargado (coordinador) Regional de Diálogo Directo	5
2	Reestructuración de selección	3
3	Captación en empresas	4
4	Convocatorias regulares	4
5	Inclusión de MAD adicional	1
6	Visitas periódicas al equipo de diálogo directo	4
7	Selección de ERDD en base a resultados, experiencia y liderazgo	3
8	Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE	2
9	Plan de visita a campamentos cada tres meses	3
10	Reunión mensual con captadores	4
11	Trabajos específicos con ERDD	3
12	Actividades integradoras	3
13	Credencial acreditadora	2
14	Mail institucional de captación	2
15	Actividades recreativas	2
16	Visitas a ciudades del interior de la V Región	2

Tabla 6.3: Selección de propuestas. Fuente: elaboración propia.

6.7.2. Feedback de las propuestas

Sumada a las calificaciones anteriores se agregaron comentarios, consejos y sugerencias que dieron paso a un feedback importante en cuanto a la factibilidad de las propuestas dentro de TECHO-CHILE. Los principales comentarios de las propuestas son:

6.7.2.1. Convocatorias regulares con equipo DD

En primera instancia se comenta la necesidad de perfeccionar este punto en la V Región si se quiere tener una gestión seria. Es importante delegar responsabilidades de forma seria para que se cumpla el número de convocatorias mínimas por mes.

Otro punto importante es la flexibilidad que puede tener esta propuesta al inicio del proyecto en la región, donde los esfuerzos se pueden enfocar más en la preparación del ERDD o actividades directas con el equipo como fidelización.

6.7.2.2. Reestructuración de selección

Es considerada una buena forma de dar responsabilidad al ERDD dentro de la estructura del área, pero es importante que la decisión final sea tomada por coordinador nacional de diálogo directo. Donde se considere la opinión del ERDD y si el coordinador nacional de DD se involucra se realice una decisión con un 50 % de influencia por parte del ERDD y el otro 50 % por parte del encargado del área en la región.

En lo que respecta a la prueba en terreno, se cree que entre 1 hora y media y 2 horas se puede realizar la prueba con mayor tranquilidad sin caer en realizar pruebas extensas para no “abusar” del tiempo de los postulantes.

6.7.2.3. Inclusión de MAD por horarios

Se habla de la infactibilidad de la propuesta debido a la estructura general que presenta el área a nivel nacional. Donde se tiene un MAD por cada 5 captadores y no se tiene en proyectos futuros modificar este tipo de estructura o hacer excepciones con regiones.

6.7.2.4. Creación de cargo Encargado (coordinador) Regional Diálogo Directo

Esta propuesta toma más fuerza en comparación al resto y se considera prioridad dentro de la gama de propuestas de solución. Se comenta la necesidad de proyectar resultados y evaluar económicamente la factibilidad de la creación de este puesto.

6.7.2.5. Visitas mensuales a equipo de diálogo directo

Se comenta la necesidad de entregar responsabilidades de este tipo al zonal. Teniendo los cargos con responsabilidades claras es más probable que las medidas se apliquen como se planearon.

6.7.2.6. Selección de ERDD en base a resultados, experiencia y liderazgo

Se habla de la flexibilidad con los tiempos respecto a esta propuesta. Donde el periodo de evaluación para decidir quien será el ERDD puede variar entre 3 semanas y 1 mes. Además, se destaca la importancia de realizar este proceso para entregar responsabilidad extra al ERDD y asegurar un periodo más prolongado trabajando con la ONG.

6.7.2.7. Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE

Se comenta la poca factibilidad de crear un cargo superior a un MAD de Santiago que visite periódicamente Viña del Mar y Valparaíso. Esto complica logísticamente al equipo y los presupuestos por viajes.

6.7.2.8. Plan de visita a campamentos cada tres meses

Se comenta que una vez que el proyecto esté maduro se puede implementar visitas con mayor frecuencia. En un principio, con un proyecto joven y sin estructura sólida es mejor realizar estas actividades de forma periódica pero no tan frecuente.

6.7.2.9. Reunión mensual con captadores

Lo más destacado de la propuesta es la importancia de la relación directa entre los captadores y oficina. Se debe tomar prioridad en estructurar una reunión donde se cree un ambiente que a futuro fidelice a los captadores con TECHO. Además, se comenta lo fundamental que significa una estructuración sólida en lo que respecta a las responsabilidades de quienes se encuentran a cargo de estas reuniones.

6.7.2.10. Trabajos específicos con ERDD

Se comenta la realización de actividades con el ERDD mínimo 1 vez a la semana para capacitarlo en distintos aspectos y así empoderarlo en su cargo.

Además, se le puede dar importancia en las decisiones, cargo en capacitación y selección.

6.7.2.11. Actividades integradoras

Se ha pensado anteriormente la implementación de este tipo de actividades y genera real interés en la organización la planeación de estas.

6.7.2.12. Credencial acreditadora

La credencial es un tema ya conversado dentro del área y se está consciente de los problemas que conllevan no tenerla. El mayor inconveniente es la prioridad de otros proyectos sobre este, donde en estos momentos no se está considerando como opción al corto plazo.

6.7.2.13. Mail institucional captación

El área de captación de socios a nivel nacional ya presenta un correo institucional que se puede utilizar para casos particulares en que el captador lo necesita. Una solución puede ser poner mayor énfasis en este punto al momento de la capacitación.

6.7.2.14. Captación en empresas

La importancia de un buen modelo de captación de empresas en la región es fundamental, pero se hace consciente de la difícil situación debido a la escasez de casas matrices de empresas en Viña del Mar o Valparaíso.

6.7.2.15. Actividades de recreación

Se comenta la imposibilidad de pagar el 100 % de actividades como esta, pero si existe la disposición por parte de la ONG de financiar parte de estas.

6.7.2.16. Visitas a ciudades del interior de la V Región

Hay que tener presente los costos por transporte que implican estas visitas y presupuestarlas con tiempo. Las visitas deben estar planificadas con anticipación y difícilmente se puede ser flexible con la cantidad de estas.

Además, se menciona la importancia de evaluar los potenciales puntos de estas ciudades y el tiempo que significa este estudio.

La gran ventaja de esta propuesta es que prontamente se implementará el mismo sistema en la Región del BíoBío.

6.7.3. Clasificación de alternativas

Se consideran 3 tipos de clasificación de alternativas dependiendo de su criticidad en el éxito del modelo. Dependiendo de la magnitud e importancia de las propuestas estas se consideran como principales, complementarias o simplemente se descartan. Para dividir las se utiliza el siguiente criterio:

- Principales: calificación 3 o más.
- Complementarias: calificación 2.
- Descartadas: calificación 1.

Las alternativas descartadas no se describirán de en el capítulo de Propuestas de Mejora debido a su infactibilidad. Por otro lado, las propuestas principales serán abordadas profundamente en distintos aspectos dependiendo de los que sean necesarios. Por último, las complementarias solo serán descritas de forma general sin una evaluación profunda de su realización. La clasificación final de las propuestas se presenta en la Tabla 6.4:

Clasificación	Propuestas
Principales	Creación de cargo de Coordinador Regional de Diálogo Directo
	Reestructuración de selección
	Captación en empresas
	Convocatorias regulares
	Visitas periódicas al equipo de diálogo directo
	Selección de MAD en base a resultados, experiencia y liderazgo
	Plan de visita a campamentos cada tres meses
	Reunión mensual con captadores
	Trabajos específicos con MAD
	Actividades integradoras
Complementarias	Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE
	Credencial acreditadora
	Mail institucional de captación
	Actividades recreativas
	Visitas a ciudades del interior de la V Región
Descartadas	Inclusión de MAD adicional

Tabla 6.4: Clasificación de propuestas. Fuente: elaboración propia.

La cantidad de propuestas en la categoría de principales es debido a que forman parte de un modelo completo para la captación de socios y no pueden ser excluidas de una descripción detallada.

6.8. Causas según propuestas

La etapa de planificación consta de la Figura 6.4 donde se muestra la matriz de marco lógico relacionando las alternativas de solución con las causas respectivas de las problemáticas principales.

Alternativas de solución / Causas		Convocatorias realizadas bajo necesidad	Naturaleza del puesto de trabajo	Mal enfoque de reclutamiento	Debil cargo de moderador (coordinador)	Débil gestión de oficina	Ausencia de visitas a captadores	Carencia de crecimiento en la organización	Pocas actividades de integración para captadores
Propuestas principales	Creación de cargo de Encargado (coordinador) Regional de Diálogo Directo (ERDD)					X			
	Reestructuración de selección.			X	X	X			
	Captación en empresas.					X			
	Convocatorias regulares.	X							
	Visitas periódicas al equipo de diálogo directo.					X	X		
	Selección de ERDD en base a resultados, experiencia y liderazgo.				X			X	
	Plan de visita a campamentos cada tres meses.								X
	Reunión mensual con captadores.								X
	Trabajos específicos con ERDD.				X				X
	Actividades integradoras.								X
Propuestas secundarias	Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE.							X	
	Credencial acreditadora.					X			
	Mail institucional de captación.					X			
	Actividades recreativas.								X
	Visitas a ciudades del interior de la V Región.					X			

Figura 6.4: Tabla de tratamiento de las causas según alternativas de solución. Fuente: elaboración propia.

7 | Propuestas de Mejora

En este capítulo se desarrollan las propuestas principales y complementarias. Las propuestas principales con mayor detalle y análisis de factibilidad si es que es necesario. Por otro lado, las complementarias solo se explicaran de forma más general sin profundizar en algunos aspectos.

7.1. Propuestas principales

Las propuestas principales son aquellas con nota mayor a 3 y se consideran de esta forma ya que se reconoce su importancia en la mitigación del problema raíz y su influencia en este. Las propuestas principales son:

- Creación de cargo de Encargado (coordinador) Regional de Diálogo Directo (ERDD).
- Reestructuración de selección.
- Captación en empresas.
- Convocatorias regulares.
- Visitas periódicas al equipo de diálogo directo.
- Selección de ERDD en base a resultados, experiencia y liderazgo.
- Plan de visita a campamentos cada tres meses.
- Reunión mensual con captadores.
- Trabajos específicos con ERDD.
- Actividades integradoras.

7.1.1. Creación de cargo de Encargado (coordinador) Regional de Diálogo Directo

Se desarrollan los puntos: objetivo, descripción general, plan de acción, gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, perfil del puesto, gestión de costos, gestión del tiempo,

resultados esperados, reestructuración de responsabilidades y viabilidad económica.

7.1.1.1. Objetivo

Esta propuesta tiene como objetivo principal aumentar la gestión del área en la región por parte de la oficina a través de un encargado directo del equipo quien gestione y tome acciones de mejora con libertad (dentro de lo que TECHO-CHILE imponga). Esto incluye un mayor control y seguimiento al equipo de diálogo directo, junto a otras responsabilidades respectivas del puesto.

Esto además buscar mejorar la responsabilidad de los captadores para que efectivamente realicen su trabajo.

7.1.1.2. Descripción general

La propuesta consiste en la creación del cargo: **Encargado (coordinador) Regional de Diálogo Directo**. Existen dos vías posibles que puede tomar este puesto de trabajo:

- Cargo dual de captación y coordinación.
- Solo Coordinación.

Si se instaura el cargo de forma dual entre captación y coordinación el equipo quedará compuesto como muestra la Figura 7.1. Además, el cargo pasa a llamarse **Encargado (coordinador) Regional de Diálogo Directo (ERDD)**.



Figura 7.1: Nueva estructura Diálogo Directo Opción 1. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado si se opta por solo coordinación la estructura de la región cambia levemente agregando un captador más como se ve en la Figura 7.2:



Figura 7.2: Nueva estructura Diálogo Directo Opción 2. Fuente: elaboración propia.

La propuesta y plan de acción se basan en la alternativa del cargo dual mostrada en la Figura 7.1. Esto debido a la probabilidad de aceptación de las opciones, donde la segunda no presenta una alta posibilidad de ser aceptada por el directorio por razones de presupuesto.

Además, existen dos vías para el inicio del proyecto:

- **Alternativa con selección de ERDD entre grupo de captadores seleccionando al nuevo ERDD en Junio 2018**, con la siguiente estructura:
 - Mayo 2018: 5 captadores sin ERDD. Durante este mes se busca que los captadores “compitan” para obtener el cargo de ERDD. Existen dos propuestas en ese sentido:
 - Contrato a plazo fijo 1 mes: esto para evitar que captadores que aspiraban al puesto no deseen continuar. Los captadores que no tengan problema con la elección del nuevo ERDD pueden continuar en el equipo de diálogo directo.
 - Turnar por semanas (u otro periodo de tiempo) las funciones de ERDD del equipo: se busca identificar y analizar durante estos periodos de tiempo quien realiza el mejor desempeño como ERDD.

Responsable: el encargado del resto de actividades relacionadas al modelo respecto al grupo de captadores están a cargo del **zonal**. Esto son las capacitaciones, actividades integradoras, reunión mensual, visitas periódicas, entre otras.

- Junio 2018: 1 ERDD y 4 captadores.

Ya pasado un mes de captación con el equipo inicial se busca entre los captadores el que posea un perfil más adecuado a lo que busca TECHO para un ERDD.

- **Alternativa con ERDD inicial sin equipo de captadores en Mayo 2018 y equipo completo para Junio 2018**, con la siguiente estructura:

- Mayo 2018: 1 ERDD sin captadores.

Periodo de capacitación y preparación para el nuevo encargado regional de diálogo directo para que posea todas las herramientas necesarias en su futuro trabajo con el resto de captadores. Se busca que con estas capacitaciones presente cierta ventaja en resultados sobre el resto de captadores que ingresen al siguiente mes. Esto último es útil al momento de transmitir técnicas y actitud a su equipo.

Se busca contratar al ERDD a mediados de mes para que este periodo de capacitaciones sea solo de 2 semanas.

- Junio 2018: 1 ERDD y 4 captadores.

Ya pasadas las dos semanas de capacitación se procede a contratar al grupo completo integrado por el actual ERDD y 4 nuevos captadores. Este equipo es seleccionado por el ERDD y contratado finalmente por el coordinador nacional de diálogo directo. La primera selección puede ser apoyada en mayor parte por este último.

7.1.1.3. Plan de acción

La forma de llevar a cabo esta propuesta se basa en los siguientes puntos:

- Viabilidad económica.
- Estructurar responsabilidades del cargo.
- Reestructurar otras responsabilidades relacionadas a diálogo directo en la V Región (responsabilidades del zonal).
- Perfil de puesto de trabajo.
- Patrocinar en portales de empleo.

El primer paso es determinar si la creación del puesto genera beneficio en el largo plazo para TECHO-CHILE y si este es significativo o no para la organización.

En segunda instancia se definen las responsabilidades de este cargo en la región, cuantas personas tendrá a cargo y a quien tendrá que rendir cuentas. Ya estructuradas las responsabilidades del cargo, se pasa a reestructurar las responsabilidades anteriores que tenía el zonal con el equipo de diálogo directo. Esta reestructuración dependerá del tipo de coordinación regional de diálogo directo que se aplique (cargo dual o solo coordinación).

Teniendo claras todas las responsabilidades relacionadas se procede a crear un perfil claro para el puesto de trabajo, perfil que puede ser utilizado para selección en otras regiones del país.

Luego es trabajo de la organización patrocinar el puesto de trabajo en portales de empleo para luego realizar entrevistas y seleccionar al nuevo coordinador regional de diálogo directo en la V Región.

7.1.1.4. Viabilidad económica

Se comparan los beneficios esperados por el buen funcionamiento del modelo en la región con los costos que implican las distintas propuestas dentro de este. El costo principal son los sueldos del encargado (coordinador) regional de diálogo directo y el resto de captadores.

La forma de calcular el pronóstico tanto de captación como de costos es el siguiente:

- **Meta monetaria real:** días hábiles del mes por la cantidad diaria promedio por captador por la cantidad de captadores del equipo en ese mes.

Esto es: Días hábiles del mes · \$6.667 · Cantidad de captadores.

Se proyecta con 5 captadores en el equipo para todos los meses. Además se considera una cantidad captada promedio de \$6.667.

Además, se consideran los siguientes días hábiles para el 2018:

- Enero: 23 días.
- Febrero: 20 días.
- Marzo: 22 días.
- Abril: 21 días.
- Mayo: 23 días.
- Junio: 21 días.
- Julio: 22 días.
- Agosto: 23 días.
- Septiembre: 20 días.
- Octubre: 23 días.
- Noviembre: 22 días.
- Diciembre: 21 días.

- **Porcentaje de meta cumplida:** se considerarán 4 posibles casos considerando el monto promedio como el 100 % debido a que no se esperan montos captados mayores en los primeros meses al iniciar el proyecto:
 - Excelente: 100 % de la meta cumplida.
 - Bueno: 95 % de la meta cumplida.
 - Medio: 87 % de la meta cumplida.
 - Bajo: 80 % de la meta cumplida.
- **Sueldos:** se consideran los siguientes sueldos brutos captando al 95 % de la meta monetaria real. Todas las opciones se evalúan con un 95 % para hacer más realista el pronóstico.
 - Encargado (coordinador) regional de diálogo directo: \$664.666, con un 60 % de cuentas vistas y un 40 % de cuentas corriente.
 - Captador: \$385.354.

Para el modelo se evalúan económicamente las dos vías posibles de inicio:

- **Alternativa con selección de ERDD entre grupo de captadores.**
- **Alternativa con ERDD inicial sin equipo de captadores.**

Proyección de captación

A continuación se presentan los 4 posibles casos de porcentaje de meta cumplida: excelente (Tabla 7.1), bueno (Tabla 7.2), medio (Tabla 7.3) y bajo (Tabla 7.4). Estas tablas muestran de forma general la proyección captada sin hacer énfasis en el monto captado anual y marginal. Es importante considerar que se proyecta el inicio del proyecto para Mayo 2018 y solo se estiman los meses anteriores para tener una visión más amplia de la proyección. Respecto al tipo de inicio que tendrá el proyecto hay que tener en cuenta dos consideraciones:

- Si solo se tiene un ERDD para Mayo del 2018 la captación de ese mes es \$0.
- Si el inicio es con equipo completo la captación de Mayo del 2018 se estima para 5 captadores.

Es por esto que se analizarán los beneficios y costos de las dos vías de propuesta:

- Alternativa ERDD Mayo 2018.
- Alternativa ERDD Junio 2018.

Los beneficios en ambos casos son similares y solo tienen algunas diferencias como:

- Si se opta por la alternativa ERDD Mayo 2018 en Mayo no hay beneficio por captación.
- Si se opta por la alternativa ERDD Junio 2018 el primer beneficio es en Mayo.

Viña del Mar - Valparaíso 2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta monetaria real	\$766.705	\$666.700	\$733.370	\$700.035	\$766.705	\$700.035	\$733.370	\$766.705	\$666.700	\$766.705	\$733.370	\$700.035
Porcentaje de la meta	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Proyección	\$766.705	\$666.700	\$733.370	\$700.035	\$766.705	\$700.035	\$733.370	\$766.705	\$666.700	\$766.705	\$733.370	\$700.035

Tabla 7.1: Proyección captación 100 %. Fuente: elaboración propia.

Viña del Mar - Valparaíso 2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta monetaria real	\$766.705	\$666.700	\$733.370	\$700.035	\$766.705	\$700.035	\$733.370	\$766.705	\$666.700	\$766.705	\$733.370	\$700.035
Porcentaje de la meta	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %
Proyección	\$728.370	\$633.365	\$696.702	\$665.033	\$728.370	\$665.033	\$696.702	\$728.370	\$633.365	\$728.370	\$696.702	\$665.033

Tabla 7.2: Proyección captación 95 %. Fuente: elaboración propia.

Viña del Mar - Valparaíso 2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta monetaria real	\$766.705	\$666.700	\$733.370	\$700.035	\$766.705	\$700.035	\$733.370	\$766.705	\$666.700	\$766.705	\$733.370	\$700.035
Porcentaje de la meta	87 %	87 %	87 %	87 %	87 %	87 %	87 %	87 %	87 %	87 %	87 %	87 %
Proyección	\$667.033	\$580.029	\$638.032	\$609.030	\$667.033	\$609.030	\$638.032	\$667.033	\$580.029	\$667.033	\$638.032	\$609.030

Tabla 7.3: Proyección captación 87 %. Fuente: elaboración propia.

Viña del Mar - Valparaíso 2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta monetaria real	\$766.705	\$666.700	\$733.370	\$700.035	\$766.705	\$700.035	\$733.370	\$766.705	\$666.700	\$766.705	\$733.370	\$700.035
Porcentaje de la meta	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %
Proyección	\$613.364	\$533.360	\$586.696	\$560.028	\$613.364	\$560.028	\$586.696	\$613.364	\$533.360	\$613.364	\$586.696	\$560.028

Tabla 7.4: Proyección captación 80 %. Fuente: elaboración propia.

Alternativa ERDD Mayo 2018

El ERDD comienza su actividad a mediados de Mayo y sin más captadores en el equipo. Esta propuesta tiene las siguientes consideraciones:

- El sueldo del ERDD es el único a pagar en Mayo 2018.
- El sueldo de Mayo 2018 para el ERDD será considerado a la mitad.

La captación proyectada es separada por escenarios y se muestra en la Tabla 7.5.

Escenario	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Captado
Total captado 100 %		\$ 700.035	\$ 733.370	\$ 766.705	\$ 666.700	\$ 766.705	\$ 733.370	\$ 700.035	\$ 5.066.920
Total captado 95 %		\$ 665.033	\$ 696.702	\$ 728.370	\$ 633.365	\$ 728.370	\$ 696.702	\$ 665.033	\$ 4.813.574
Total captado 87 %		\$ 609.030	\$ 638.032	\$ 667.033	\$ 580.029	\$ 667.033	\$ 638.032	\$ 609.030	\$ 4.408.220
Total captado 80 %		\$ 560.028	\$ 586.696	\$ 613.364	\$ 533.360	\$ 613.364	\$ 586.696	\$ 560.028	\$ 4.053.536

Tabla 7.5: Captación proyectada alternativa ERDD Mayo 2018. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, los costos se proyectan como se observa en la Tabla 7.6.

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
ERDD	\$332.333	\$664.666	\$664.666	\$664.666	\$664.666	\$664.666	\$664.666	\$664.666	\$4.984.995
Captador 2		\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$2.697.478
Captador 3		\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$2.697.478
Captador 4		\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$2.697.478
Captador 5		\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$2.697.478
									\$ 15.774.907

Tabla 7.6: Sueldos proyectados alternativa ERDD Mayo 2018. Fuente: elaboración propia.

Alternativa ERDD Junio 2018

El ERDD comienza como tal sus actividades en Junio luego de una selección entre los captadores del equipo inicial de Mayo del 2018. Esta propuesta tiene las siguientes consideraciones:

- El sueldo del ERDD en Mayo se considera como captador.
- En Junio el sueldo promedio del ERDD cambia de \$385.354 a \$664.666.

La captación proyectada es separada por escenarios y se muestra en la Tabla 7.7.

Escenario	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Captado
Total captado 100 %	\$ 766.705	\$ 700.035	\$ 733.370	\$ 766.705	\$ 666.700	\$ 766.705	\$ 733.370	\$ 700.035	\$ 5.833.625
Total captado 95 %	\$ 728.370	\$ 665.033	\$ 696.702	\$ 728.370	\$ 633.365	\$ 728.370	\$ 696.702	\$ 665.033	\$ 5.541.944
Total captado 87 %	\$ 667.033	\$ 609.030	\$ 638.032	\$ 667.033	\$ 580.029	\$ 667.033	\$ 638.032	\$ 609.030	\$ 5.075.254
Total captado 80 %	\$ 613.364	\$ 560.028	\$ 586.696	\$ 613.364	\$ 533.360	\$ 613.364	\$ 586.696	\$ 560.028	\$ 4.666.900

Tabla 7.7: Captación proyectada alternativa ERDD Junio 2018. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, los costos se proyectan como se observa en la Tabla 7.8.

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
ERDD	\$385.354	\$664.666	\$664.666	\$664.666	\$664.666	\$664.666	\$664.666	\$664.666	\$5.038.016
Captador 2	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$3.082.832
Captador 3	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$3.082.832
Captador 4	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$3.082.832
Captador 5	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$385.354	\$3.082.832
									\$ 17.369.344

Tabla 7.8: Sueldos proyectados alternativa ERDD Junio 2018. Fuente: elaboración propia.

7.1.1.5. Reestructuración de responsabilidades

Las responsabilidades varían en función del tipo de coordinador regional. Las diferencias se describen a continuación:

Cargo Dual

El coordinador regional al tener un cargo dual debe rendir cuentas al Zonal correspondiente. Esto es entregar reportes al zonal y al director regional.

La responsabilidad de las actividades es del encargado (coordinador) regional, pero el Zonal debe asegurar el cumplimiento de estas debido a que debe cumplir las metas regionales.

Las **responsabilidades del encargado regional de diálogo directo** son:

- Captación de socios y coordinación del equipo de diálogo directo.
- Convocatorias regulares para el puesto de captado (ayudado por el zonal correspondiente).
- Decisión de selección de nuevos captadores del equipo.
- Proceso de capacitación de nuevos integrantes al equipo de la región.
- Coordinar visitas a campamentos junto a profesionales de oficina.
- Motivar al equipo y asegurar el buen rendimiento de este.
- Tomar acciones por malos rendimientos o actitudes de captadores. Esto es reportar al coordinador nacional de diálogo directo para que se tomen medidas inmediatas.
- Entregar reportes al zonal correspondiente, director regional y coordinador nacional de diálogo directo.

Por otro lado, **las responsabilidades a cargo del zonal** son:

- Todas las responsabilidades del ERDD el primer mes con el equipo de captadores deben ser llevadas a cabo por el zonal debido a la ausencia de ERDD.
- Responsable de primer convocatoria y soporte en el reclutamiento (convocatorias).
- Ayuda en selección del primer ERDD si se utiliza el modelo de selección en base a resultados, habilidades y trabajo en equipo. La opinión del zonal es fundamental ya que puede observar al equipo frecuentemente.
- Asegurar realización de actividades del encargado (coordinador) regional de diálogo directo.

- Tomar acciones por mal rendimiento grupal o por reportes negativos.
- Visitas periódicas al equipo de diálogo directo.

Cargo solo coordinación

El coordinador regional de diálogo directo solo le rinde cuentas y entrega información respectiva al coordinador nacional de diálogo directo. Esto implica que el Zonal no tiene responsabilidades relacionadas al equipo de diálogo directo y todas estas quedan a cargo del coordinador regional de diálogo directo.

7.1.1.6. Perfil de Coordinador Regional de Diálogo Directo

Hay ciertas características clave para que un captador pueda ser visto como potencial coordinador regional de diálogo directo. Estas son:

- **Edad:** se busca edad sobre el promedio de los captadores, esto busca mayor madurez y responsabilidad.
- **Carrera:** es preferente que tenga estudios técnicos profesionales o profesionales para asegurar manejo en ciertas áreas como:
 - Manejo de excel.
 - Habilidades blandas.
- **Identificación con TECHO:** se busca a una persona con “hambre social”, que siente la causa de la ONG como propia y tenga real compromiso con los proyectos de TECHO.
- **Experiencia:** se busca experiencia previa con labores de liderazgo para asegurar buen manejo con el equipo.
- **Tolerancia a la frustración:** se busca un perfil de persona que muestre confianza y manejo en situaciones de frustración por malos resultados.

7.1.1.7. Gestión de riesgos

Como toda implementación de un proyecto, esta alternativa está sujeta a algunos riesgos. Estos son:

- **Riesgo 1:** falta de presupuesto por parte de TECHO-CHILE.

Anteriormente se propuso la creación de este puesto en la V Región y fue rechazada por presupuesto. Los resultados sin esta coordinación fueron negativos.

- **Riesgo 2:** falta de claridad de responsabilidades y libertades.

La falta de claridad en las responsabilidades del cargo pueden provocar un lento inicio y adaptación por parte del coordinador. Además, se puede dar que las libertades que da TECHO-CHILE para las acciones con el equipo de diálogo directo por parte del nuevo coordinador no tengan límites definidos.

- **Riesgo 3:** falta de postulantes con perfil buscado.

Se puede dar la situación en que entre Viña del Mar y Valparaíso no hayan suficientes postulantes con un perfil cercano a lo buscado.

- **Riesgo 4:** mal selección de encargado (coordinador).

La falta de criterios de selección claros o una mala visión del puesto pueden llevar a una errada selección del coordinador regional de diálogo directo. Es importante considerar la calidad de la entrevista laboral.

Para evitar los riesgos descritos anteriormente se recomienda tomar las siguientes acciones que disminuyen su posibilidad de ocurrencia:

- **Solución riesgo 1:** realizar un estudio de viabilidad económica serio, donde se resalte el fracaso del proyecto sin coordinador y los beneficios a largo plazo para la organización en términos monetarios y de posicionamiento.
- **Solución riesgo 2:** se deben patrocinar en portales de empleo fiables y masivos que aseguren alta concurrencia a las convocatorias.
- **Solución riesgo 3:** en la explicación del cargo se debe ser enfático en las libertades que se tendrán y hasta que punto TECHO-CHILE permite actuar sin autorizaciones externas.
- **Solución riesgo 4:** se debe tener criterios claros de selección y seguir fielmente el perfil del cargo realizado anteriormente.

7.1.1.8. Gestión de recursos humanos

Para la realización de esta propuesta se necesita:

- **Coordinador Nacional de Diálogo Directo:** encargado de la supervisión del proceso entrevistas para el puesto y coordinación con otras áreas para inclusión del cargo.
- **Encargado Diálogo Directo RM:** encargado de confeccionar perfil tipo de coordinador regional de diálogo directo para hacer más asertiva la elección de este y homogeneizar este puesto en distintas regiones. Además, acompaña en el proceso de entrevistas al coordinador nacional de diálogo directo.
- **Zonal:** encargado de patrocinar la primera convocatoria en la V Región y ayudar en las siguientes. Además, es encargado de la recomendación del futuro ERDD en base a lo observado con el equipo de captadores inicial.

En lo que respecta a las entrevistas, el coordinador nacional de diálogo directo y el encargado de diálogo directo en la RM son responsables de realizar la primera entrevista grupal del equipo de diálogo directo y las entrevistas personales para posteriormente seleccionar al encargado de diálogo directo en Viña del Mar - Valparaíso.

7.1.1.9. Gestión de costos

El costo principal de la creación de puesto de trabajo es el sueldo de este. El resto de las actividades no representan costos monetarios para la organización, solo de tiempo. El costo mensual para aplicar la alternativa del cargo dual se observa en la Tabla 7.9.

Alternativa 1: Cargo dual	Costo (Sueldo)
Encargado (coordinador) Regional DD	\$664.666
4 captadores	\$1.541.416
TOTAL	\$2.206.082

Tabla 7.9: Costo mensual alternativa con cargo dual. Fuente: elaboración propia.

7.1.1.10. Gestión del tiempo

Se estima un tiempo de planificación para la realización de patrocinios del puesto de trabajo, entrevistas y selección del nuevo coordinador.

Además, es importante considerar que se busca como inicio del proyecto en Mayo 2018.

Esta fecha debe ser evaluada por el costo de oportunidad perdido al no iniciar el proyecto con anterioridad en la región.

7.1.1.11. Resultados esperados

Los principales resultados esperados son:

- Poseer un potente control y seguimiento de los captadores en la región.
- Una gestión seria por parte del coordinador que aborde identificación de problemas y soluciones para el modelo en la V Región.
- Mejorar los índices de resultados en la región debido a la correcta realización de las responsabilidades.

7.1.2. Reestructuración de selección

Se desarrollan los puntos: objetivo, descripción general, plan de acción, gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de costos, gestión del tiempo y resultados esperados. Además, los puntos donde se describe el tipo de apoyo del MAD en la selección, los cambios de la prueba en terreno, la capacitación dada por el MAD y el informativo técnico a confeccionar.

7.1.2.1. Objetivo

Esta propuesta tiene como objetivo principal potenciar el cargo de encargado regional de diálogo directo delegando mayores responsabilidades a este, esto considerando el poco peso que tenía el MAD anteriormente en el equipo. Además, se busca mejorar el enfoque del reclutamiento para disminuir los índices de rotación en el puesto.

7.1.2.2. Descripción general

Esta reestructuración del proceso se basa en tres etapas que presentan cambios.

- Reclutamiento.
- Selección.
- Capacitación.

Reclutamiento

El cambio principal en el proceso de reclutamiento es el enfoque que se le da a las convocatorias. Esto es:

- **Apuntar a un público distinto y no enfocar todos los esfuerzos en universitarios.**

Una alta cantidad de universitarios dentro del equipo puede llevar al abandono completo de este y de alguna forma orientando el reclutamiento a público de mayor edad puede mitigar estos riesgos.

Selección

Una vez que el equipo se encuentre totalmente estructurado se realizarán los siguientes cambios:

- **Encargado regional de diálogo directo toma decisión de selección de captadores:** al momento de la selección debe ser considerada la necesidad por el trabajo y la criticidad de esta para el captador.

- **Cambio en duración prueba en terreno.**

Capacitación

Nuevamente se necesita que el equipo se encuentre completamente estructurado para efectuar los siguientes cambios:

- **Encargado regional de diálogo directo capacita en base a experiencia**
- **Informativo y uso de Tablets**

7.1.2.3. Plan de acción

La forma de llevar a cabo esta propuesta se basa en los siguientes puntos:

- Definir nuevas responsabilidades del encargado regional de diálogo directo en la selección de captadores.
- Definir y comunicar el cambio de duración en la prueba en terreno.
- Estructurar tipo de capacitación a realizar por el encargado regional de diálogo directo y analizar duración y profundidad de esta.
- Realizar informativo base con índices técnicos necesarios y mayormente solicitados a los captadores para ser utilizado en tablets o expuesto en capacitaciones.

La reestructuración de esta parte del proceso se realiza en forma conjunta y el proyecto se da por terminado una vez que las 4 se encuentren aplicadas y bien definidas.

Los puntos anteriormente mencionados son descritos a continuación:

7.1.2.4. Encargado regional de diálogo directo toma decisión de selección de captadores

El ERDD debe participar en el proceso de reclutamiento de captadores para el equipo de la V Región. Él es quien está a cargo de la decisión final cuando el equipo se encuentre bien compuesto en la región. Es importante considerar que la primera selección de captadores la realiza el coordinador nacional de diálogo directo.

7.1.2.5. Cambios de prueba en terreno

La duración de la prueba en terreno será de una hora y media hasta dos horas máximo.

El encargado de realizar la prueba es el ERDD del equipo y no un profesional de oficina.

El ERDD puede tomar la decisión de cuando terminar la prueba ya pasada la hora y media, dependiendo del rendimiento del postulante a captador o situaciones particulares.

7.1.2.6. Capacitación dada por encargado regional de diálogo directo

Una parte de la capacitación es dada por el ERDD y comprende los siguientes aspectos:

- Tips y consejos en la captación de socios.
- Como abordar a las personas de la región.
- Como responder a situaciones particulares.
- Tolerancia a la frustración.

La duración de esta capacitación es de 20 minutos y no debe tener una duración mayor a 30 minutos.

7.1.2.7. Informativo y uso de Tablets

Se busca entregar en las capacitaciones información y datos duros sobre pobreza, desigualdad y trabajos realizados por TECHO en Chile.

Las recomendaciones para este informativo son:

- Porcentaje de pobreza en Chile.
- Número de campamentos en Chile.
- Viviendas entregadas por TECHO el último año.
- Voluntarios comprometidos con la causa.

Se proyecta para el futuro de la captación de socios en las calles el uso de Tablets para hacer más fácil la exposición de material audiovisual e índices actualizados de pobreza, desigualdad y trabajo de TECHO. Esto en reemplazo de informativos o trípticos que deben ser actualizados continuamente y poseen costos importantes en ese aspecto.

El uso de Tablets tiene por objetivos principales:

- Mostrar trabajo en terreno por parte de los captadores.
- Utilizar índices relacionados a la organización si es que son solicitados.
- Generar mayor confianza en la gente en las calles al ver más seriedad en el proceso.

7.1.2.8. Gestión de riesgos

Como toda implementación de un proyecto, esta alternativa está sujeta a algunos riesgos. Estos son:

- **Riesgo 1:** disconformidad por tiempo de prueba en terreno.

Los postulantes pueden encontrar excesivo el tiempo utilizado para la prueba en terreno ya que esta no es remunerada y presenta beneficios para la organización.

- **Riesgo 2:** informativo poco relevante.

Es posible que las cifras e índices expuestos en la capacitación o en el futuro en la tablet no sean de importancia al momento de captar socios y pocas veces sean solicitados por los posibles socios.

- **Riesgo 3:** resistencia del ERDD por carga de responsabilidades.

La gran cantidad de responsabilidades extras pueden generar una resistencia por parte del ERDD.

Para evitar los riesgos descritos anteriormente se recomienda tomar las siguientes acciones que disminuyen su posibilidad de ocurrencia:

- **Solución riesgo 1:** informar con anterioridad el tiempo para la prueba en terreno justificando que se pueden generar inconvenientes y menos tiempo no sería suficiente para un decisión seria. Además recalcar que la prueba puede terminar en 1 hora y 30 minutos si es que el ERDD lo ve necesario.
- **Solución riesgo 2:** preguntar a captadores que datos les han consultado en la calle. Además, se pueden agregar valores importantes respecto al trabajo de TECHO-CHILE a lo largo de los años. Es importante la realización de un estudio profundo para este punto.
- **Solución riesgo 3:** estas responsabilidades deben ser tomadas como horas trabajadas al igual que la captación. Además, debe estar considerado al momento de evaluar el cumplimiento de metas de monto captado.

7.1.2.9. Gestión de recursos humanos

Para la realización de este proyecto se necesita a:

- ERDD: responsable de realizar las capacitaciones y selección de captadores.

- Zonal: apoyo en reclutamiento con convocatorias enfocadas a un perfil más adecuado.
- Coordinador nacional de donantes individuales: responsable de la gestión de información a utilizar en Tablets.

7.1.2.10. Gestión de costos

Se busca generar una alianza estratégica con alguna compañía de tecnología para financiar los tablets a utilizar. Esta propuesta se está evaluando en estos momentos en TECHO por lo que no se especifican los costos y estrategias para generar alianzas.

7.1.2.11. Gestión del tiempo

Para la realización de las actividades dirigidas por el ERDD se necesita 1 mes del nuevo modelo implementado para contar con un ERDD ya definido y apto para las responsabilidades complementarias a la captación. Esto dependerá del modelo a utilizar:

- ERDD seleccionado entre captadores: se necesita 1 mes para que el ERDD tome responsabilidad de estas actividades.
- ERDD inicial sin equipo de captadores: sus tareas dan inicio al momento que se contrata el equipo de captadores en la región.

En lo que respecta al informativo con el uso de tablets, este debe tener una planificación previa importante y se proyecta en el largo plazo en la captación de socios en Chile.

7.1.2.12. Resultados esperados

Los principales resultados esperados con esta propuesta son:

- Empoderar al ERDD entregándole responsabilidades y así que tome mayor fuerza dentro del equipo de trabajo.
- Mejorar criterio de selección con la decisión del ERDD y así disminuir los índices de rotación en el largo plazo.
- Mejoramiento en el proceso de capacitación donde se les ayuda en base a la experiencia del ERDD captando en la región.

7.1.3. Captación en empresas

Se desarrollan los puntos: objetivo, descripción general, plan de acción, gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de costos, gestión del tiempo y resultados

esperados.

7.1.3.1. Objetivo

El objetivo principal es aumentar los montos captados mensualmente a través de alianzas con empresas que permitan ejecutar un plan específico de captación con los empleados de estas.

7.1.3.2. Descripción general

Se busca generar alianzas estratégicas con empresas de forma que se puedan tener ingresos adicionales realizando captación con los empleados de estas. Las alianzas permiten a los captadores visitar las instalaciones de la empresa para realizar la captación.

7.1.3.3. Plan de acción

La forma de llegar a cabo esta propuesta es la siguiente:

- Delegar responsables de las alianzas futuras con empresas para la captación de este tipo.
- Creación de un plan de captación de empresas.

La creación del plan de captación de empresas es fundamental para estandarizar el proceso y tener un plan fijo para actuar.

Partes de este plan deben ser:

- Inicio y negociación de vínculo con empresa.
- Métodos de sensibilización previa a captación.
- Estrategias de desarrollo de captación en instalaciones de empresas.

Para construir este plan específico se puede recurrir a:

- Experiencia e ideas de captadores: donde además de analizar como han sido experiencias de este tipo previas se puede dar espacio a recomendaciones por parte de ellos.
- Experiencia del zonal con alianzas estratégicas: de utilidad para saber como abordar el inicio del vínculo con la empresa así como abordar la sobre exigencia que podría ser percibida por la empresa.

7.1.3.4. Gestión de riesgos

Como toda implementación de un proyecto, esta alternativa está sujeta a algunos riesgos. Estos son:

- **Riesgo 1:** sobre exigencia a empresas que ya aportan con TECHO-CHILE.

Empresas que ya realizan aportes importantes para la organización pueden ver esta forma de captación en sus empleados como exagerada.

- **Riesgo 2:** falta de empresas que accedan a colaborar de esta forma.

Las empresas pueden tener una actitud de rechazo al hecho de ir a sus instalaciones a captar directamente a sus empleados.

7.1.3.5. Gestión de recursos humanos

La responsabilidad directa de gestionar las alianzas con empresas para la captación se divide principalmente entre:

- Zonal (área comercial).
- Coordinador nacional de diálogo directo.
- Encargado regional de diálogo directo V Región.

Para la captación efectiva se requiere a los captadores pertenecientes al equipo de diálogo directo de Viña del Mar - Valparaíso.

7.1.3.6. Gestión de costos

Se espera que las alianzas sean complemento de las actuales vínculos que tiene TECHO-CHILE con empresas, por lo que no presentaría costos adicionales para la organización.

7.1.3.7. Gestión del tiempo

Considerando que el equipo de diálogo directo en Viña del Mar - Valparaíso se planea para mayo 2018, este tipo de estrategias deben ser planificadas y ejecutadas desde el principio del año.

No hay un periodo fijo para esta propuesta debido a que se debe desarrollar de todas formas independiente de la situación del equipo de diálogo directo en la región.

7.1.3.8. Resultados esperados

Los principales resultados esperados de esta propuesta son:

- Mayores montos captados mensualmente.
- Alianzas estratégicas importantes al largo plazo.

7.1.4. Convocatorias regulares

Se desarrollan los puntos: objetivo, descripción general, plan de acción, gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de costos, gestión del tiempo y resultados esperados.

7.1.4.1. Objetivo

El objetivo principal es mejorar la suplencia del puesto de trabajo en caso de renuncia, generando una base de datos que permita hacerlo rápidamente. Además, se busca mejorar el criterio de selección debido a la falta de necesidad urgente de contratación de captadores.

7.1.4.2. Descripción general

Estas convocatorias consisten en un llamado a todos los postulantes al puesto de trabajo que se hayan interesado en el periodo de tiempo anterior. Estas se realizarán dos veces al mes, es decir, cada 15 días.

7.1.4.3. Plan de acción

La forma de llevar a cabo esta propuesta se basa en los siguientes puntos:

- Delegar responsabilidades de convocatorias.
- Publicación constante en portales de empleo y redes sociales.
- Crear base de datos postulantes V Región.
- Comunicar posibilidad de llamado a postulantes.

Lo primero es asegurar que las tareas se encuentren bien delegadas para que las entrevistas grupales sean lo más similares posible. El delegado es responsable de la realización de estas convocatorias grupales. También se debe responsabilizar la realización de la base de datos con los postulantes y su posterior análisis para posibles llamados.

Si se realizan convocatorias 2 veces al mes es necesario mantener una constante publicación de oferta laboral en los distintos medios.

Finalmente, se debe comunicar a los postulantes que siempre puede existir el llamado debido a que se hace registro de los postulantes y aquellos que tienen un perfil más adecuado con la captación de socios.

7.1.4.4. Gestión de riesgos

Como toda implementación de un proyecto, esta alternativa está sujeta a algunos riesgos. Estos son:

- **Riesgo 1:** poca convocatoria a los llamados por empleo.

Se puede dar la posibilidad de baja asistencia a las entrevistas grupales por falta de publicidad de esta en portales de empleo y redes sociales o quizás solo por falta de interés.

- **Riesgo 2:** poca gestión por parte de oficina en realizar los llamados.

Que las personas involucradas en la gestión del proyecto no se encuentren 100 % comprometidas con la realización de las 2 entrevistas grupales al mes y la creación de la base de datos.

Para evitar uno de los riesgos descritos anteriormente se recomienda tomar la siguiente acción que disminuye su posibilidad de ocurrencia:

- **Solución riesgo 1:** alto patrocinio y publicidad en portales de empleo y redes sociales para evitar el desconocimiento de la instancia. Se recomienda que el zonal ayude y aporte en este aspecto para así utilizar los actuales medios de difusión. Esto debido a que con estos no han ocurrido este tipo de problemas anteriormente, de hecho, las convocatorias han sido todo un éxito.

7.1.4.5. Gestión de recursos humanos

La responsabilidad de estas entrevistas grupales dependerá del **encargado regional de diálogo directo**. Independiente de si este tiene un cargo dual o solo coordinación.

La primera convocatoria tiene responsabilidades distintas:

- Zonal: patrocinar trabajo en portales de empleo.
- Coordinador nacional de diálogo directo: encargado de realizar tanto la entrevista a los captadores como la entrevista para asumir como encargado regional de diálogo directo.

- Encargado diálogo directo RM: participa en la realización tanto de la entrevista a los captadores como la entrevista para asumir como encargado regional de diálogo directo.

7.1.4.6. Gestión de costos

Esta propuesta no presenta costos monetarios importantes para la organización, solo costos de tiempo por la realización de las entrevistas grupales. El único costo monetario es en la primera convocatoria donde el coordinador nacional de diálogo directo y el encargado de diálogo directo RM deben viajar desde Santiago a Viña del Mar. No son relevantes por lo que no se detallarán.

7.1.4.7. Gestión del tiempo

No hay una duración específica del proyecto debido a que este se implementa durante toda la vida del modelo en la V Región. Es necesario que esta propuesta se aplique de inmediato al momento de instaurar el modelo.

Dependiendo del tipo de inicio que se aplique depende cuando se realiza la primera convocatoria.

7.1.4.8. Resultados esperados

Los principales resultados esperados con esta propuesta son:

- Cubrir rápidamente un puesto de captador libre en el equipo, el máximo tiempo que se puede estar sin suplir un puesto es 15 días.
- Mejor selección de personal por no tener la necesidad de contratación inmediata. Esto es, disminuir los índices de rotación en los captadores.
- Construir una base de datos con postulantes anteriores para reemplazar puestos sin la necesidad de la siguiente entrevista grupal. La base de datos se empieza a realizar desde la primera convocatoria.

7.1.5. Visitas periódicas al equipo de diálogo directo

Se desarrollan los puntos: objetivo, descripción general, plan de acción, gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de costos, gestión del tiempo y resultados esperados.

7.1.5.1. Objetivo

El objetivo principal es aumentar la gestión por parte de la oficina en la V Región, y tener control y seguimiento efectivo sobre el equipo de captadores.

7.1.5.2. Descripción general

Se realizan visitas mínimo dos veces al mes y estas pueden tener dos formas:

- Programadas: donde se avisa a todo el equipo y se les visita para tratar diversos temas dependiendo del momento.
- Sorpresa: estas se realizan sin previo aviso al equipo, pueden ser realizadas en horario AM o PM y son útiles para demostrar que hay gestión del equipo detrás. También son útiles para detectar prácticas no autorizadas de los captadores.

Las visitas son breves y tienen como misión demostrar al equipo interés por parte de la oficina y mejorar el control sobre estos. Además, son útiles para conocer sus preocupaciones, consejos y mejorar la relación entre captadores y profesionales de oficina.

7.1.5.3. Plan de acción

La forma de llevar a cabo esta propuesta se basa en los siguientes puntos:

- Delegar responsabilidad de visitas periódicas.
- Planificación de cuantas visitas realizar dependiendo del ciclo de vida del proyecto.

La responsabilidad de estas visitas deben delegarse, para asegurar su realización.

También es importante planificar el número de visitas que se efectuarán en función del tiempo de vida del proyecto y la disponibilidad del responsable.

7.1.5.4. Gestión de riesgos

Como toda implementación de un proyecto, esta alternativa está sujeta a algunos riesgos. Estos son:

- **Riesgo 1:** poca gestión por parte de responsable.

Si la persona involucrada con la realización de estas visitas no está comprometida el 100 % con la propuesta, las visitas simplemente no se llevarán a cabo.

7.1.5.5. Gestión de recursos humanos

El responsable de realizar las visitas dependerá del modelo utilizado en la V Región. Para ambos esta actividad es de carácter obligatorio. Existen dos posibles responsables:

- Coordinador Regional de Diálogo Directo en la V Región(solo coordinación).
- Zonal de la V Región.

Esto dependerá del modelo utilizado por la organización en la región. Si no se implementa el cargo de Coordinador Regional de Diálogo Directo con solo la coordinación, el zonal toma la responsabilidad de realizar esta propuesta.

7.1.5.6. Gestión de costos

Esta propuesta solo presenta costos monetarios relacionados al transporte del Coordinador Regional de DD o zonal donde se encuentren los captadores. Estos costos son menores y no son suficientemente relevantes para una evaluación presupuestaria.

7.1.5.7. Gestión del tiempo

La propuesta no tiene un límite de tiempo claro ya que se lleva a cabo durante toda la vida del proyecto. La forma en que se efectúa varía en función de la madurez del modelo completo y la cantidad de responsabilidades del coordinador regional de diálogo directo o zonal. El proyecto inicial es sólo con 2 visitas para permitir realizar el resto de actividades al inicio del modelo completo.

El número de visitas puede aumentar a medida que el proyecto es más sólido. Además, esta cantidad puede variar en función de los resultados del equipo.

7.1.5.8. Resultados esperados

Los principales resultados esperados con esta propuesta son:

- Aumentar responsabilidades y gestión por parte de oficina.
- Mejorar el seguimiento y control sobre el equipo, asegurándose del cumplimiento de responsabilidades básicas.
- Mayor integración al equipo de captadores.
- Mejor relación entre zonal y captadores.

7.1.6. Selección de ERDD en base a resultados, experiencia y liderazgo

Se desarrollan los puntos: objetivo, descripción general, plan de acción, gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de costos, gestión del tiempo y resultados esperados.

7.1.6.1. Objetivo

Los objetivos principales buscados con esta propuesta son darle poder al cargo de ERDD para que sea visto como tal dentro del equipo y dar posibilidad de crecimiento en la organización.

7.1.6.2. Descripción general

El primer ERDD del proyecto será designado pasadas entre 3 y 4 semanas de captación con el equipo inicial. Esta selección del ERDD se basa en los siguientes puntos:

- Indicadores de rendimiento.
- Actitud colaborativa / trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Responsabilidad.
- Identificación con TECHO.

Esta propuesta tiene una variación alternativa donde se puede hacer contrato fijo a un mes a los captadores iniciales y luego del mes elegir quien será el primer ERDD del equipo. Esto para evitar pérdidas por disconformidad por la decisión tomada. En el caso que alguno de los captadores quiera continuar puede hacer, pero antes revisando los resultados individuales y actitud en el trabajo.

7.1.6.3. Plan de acción

La forma de llevar a cabo esta propuesta se basa en los siguientes puntos:

- Definir el perfil del ERDD y características claves.
- Definir responsabilidad de elección y apoyo.
- Monitorear rendimiento y actitudes de los integrantes del equipo de captadores.
- Llamar a entrevista a potenciales ERDD.

- Seleccionar nueva ERDD de Viña del Mar - Valparaíso.

Lo primero a realizar es un perfil claro de características base que debe poseer el próximo ERDD, para que el criterio sea claro y replicable en otras regiones.

Además, es determinante realizar un monitoreo exhaustivo a los captadores para que la elección tenga un fundamento importante para la organización y más aún para el grupo de captadores.

Por último, se delega la responsabilidad de quien toma la decisión de selección del ERDD y en quien debe apoyar esta.

7.1.6.4. Gestión de riesgos

Como toda implementación de un proyecto, esta alternativa está sujeta a algunos riesgos. Estos son:

- **Riesgo 1:** disconformidad del grupo con elección.

Se puede dar que otros integrantes del equipo sientan que la elección es poco justificada y que el seleccionado no debería ser el nuevo ERDD del equipo.

- **Riesgo 2:** selección errada.

El poco trabajo de seguimiento al equipo inicialmente puede llevar a una elección equivocada y decidir por un captador sin el perfil para el puesto de ERDD. Esto repercute en las otras actividades dirigidas por el ERDD.

Para evitar los riesgos descritos anteriormente se recomienda tomar las siguientes acciones que disminuyen su posibilidad de ocurrencia:

- **Solución riesgo 1:** uno de los criterios de selección del ERDD puede ser la opinión de todos los captadores, así para asegurar que continúe el buen ambiente laboral entre ellos.
- **Solución riesgo 2:** es importante considerar todos los factores que hacen de un captador tener el perfil de ERDD.

El factor determinante es la necesidad del trabajo para así asegurar su continuidad por un periodo de tiempo mayor e implementar acciones sobre el ERDD proyectadas en el largo plazo.

7.1.6.5. Gestión de recursos humanos

Los encargados principales para llevar a cabo esta propuesta son:

- Coordinador Nacional de Diálogo Directo en la V Región: encargado de realizar la entrevista a los captadores que pueden aspirar a ser el nuevo ERDD de Viña del Mar - Valparaíso. Toma la decisión final de selección.
- Encargado diálogo directo RM: participa en la realización de la entrevista a los captadores que pueden aspirar a ser el nuevo ERDD de Viña del Mar - Valparaíso. Apoya la elección tomada por el coordinador nacional de diálogo directo.
- Zonal V Región: encargado de realizar monitoreo para identificar correctamente a los captadores con el perfil indicado para el puesto de trabajo.

7.1.6.6. Gestión de costos

Esta propuesta no representa algún costo monetario importante para la organización. El único costo monetario es el viaje del coordinador nacional de diálogo directo junto al encargado de diálogo directo RM para las entrevistas del cargo de ERDD. Este costo no es relevante y no es necesario un detalle presupuestario.

7.1.6.7. Gestión del tiempo

Esta alternativa debe ser planeada con plazo máximo el día en que se contraten los primeros captadores al equipo. Para tener un perfil claro de búsqueda al momento de seleccionarlo.

El monitoreo comienza la primera semana de trabajo y termina la 4 semana ya instaurado el equipo. Una vez seleccionado se da por terminado el seguimiento intenso para pasar a un seguimiento de menor intensidad en este aspecto y dirigido por el ERDD.

7.1.6.8. Resultados esperados

Los principales resultados esperados con esta propuesta son:

- Mayor peso del puesto de ERDD dentro del equipo de captadores.
- Incrementar nivel de responsabilidad en el equipo de captadores por la presión del ERDD.
- Seleccionar un ERDD para futuras acciones de fidelización y trabajos con el equipo.
- Mejorar el seguimiento y control sobre el equipo a través del ERDD.

7.1.7. Plan de visita a campamentos cada tres meses

Se desarrollan los puntos: objetivo, descripción general, plan de acción, gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de costos, gestión del tiempo y resultados esperados.

7.1.7.1. Objetivo

El objetivo principal de esta propuesta es la fidelización de los captadores a través de generación de conciencia respecto a los problemas sociales en los campamentos a través de acciones de integración.

7.1.7.2. Descripción general

Visitas programadas cada 3 meses a campamentos con el equipo de captadores en conjunto con voluntarios o profesionales de TECHO-CHILE.

La excepción es el primer mes donde se debe realizar 1 visita obligatoria con los captadores al inicio de su trabajo.

7.1.7.3. Plan de acción

La forma de llevar a cabo esta propuesta se basa en los siguientes puntos:

- Definir necesidades de campamentos posibles para ayuda por parte de captadores.
- Generar instancias de voluntariado corporativo.
- Delegar responsabilidades de dirigir visitas a campamentos.
- Coordinar visita a campamento.

Lo primero es buscar una razón justificada para visitar un campamento, para darle un fundamento mayor e influir de mejor forma en la fidelización de los captadores. Si es que en el momento no se encuentra nada de importancia de ese tipo se puede realizar solo una visita para mostrar la realidad que viven esas familias.

El voluntario corporativo es una alternativa para junto con voluntarios los captadores puedan realizar labores sociales en los campamentos. En la V Región se presentan menor cantidad de este tipo de voluntariados pero se puede trabajar este aspecto.

Luego, se delega la responsabilidad de avisar con anterioridad al campamento sobre la visita y acompañar al grupo de captadores a esta.

Finalmente, se coordina la visita con un horario donde todos los captadores puedan asistir.

7.1.7.4. Gestión de riesgos

Como toda implementación de un proyecto, esta alternativa está sujeta a algunos riesgos. Estos son:

- **Riesgo 1:** resistencia del campamento.

Se puede dar que los habitantes del campamento no deseen el ingreso de muchas personas a realizar trabajos dentro del campamento.

- **Riesgo 2:** gestión débil de instancias de importancia.

Si la gestión de estas instancias es débil puede resultar en una experiencia poco profunda y significativa para los captadores.

Para evitar los riesgos descritos anteriormente se recomienda tomar las siguientes acciones que disminuyen su posibilidad de ocurrencia:

- **Solución riesgo 1:** es importante tener conversaciones con el campamento con anterioridad y así asegurar la seguridad de todos los asistentes. Además, preferentemente debe haber un fin justificado para la visita.
- **Solución riesgo 2:** se debe buscar que las visitas sean de trabajos específicos de construcción o remodelación, donde la ayuda y cambio sea visible para los captadores.

7.1.7.5. Gestión de recursos humanos

La responsabilidad de gestionar estas visitas es el encargado regional de diálogo directo en la V Región junto a profesionales de oficina de Viña del Mar.

7.1.7.6. Gestión de costos

La realización de estas actividades no tiene costos monetarios importantes para TECHO-CHILE. Al momento de la visita se tienen costos que dependen del accionar específico. Otro costo a considerar es el transporte a el campamento que por ser tan bajo no se evalúan en el presupuesto.

7.1.7.7. Gestión del tiempo

El primer mes ya formado el equipo se debe realizar una visita a algún campamento de la región.

Luego de esto el tiempo de implementación es 3 meses pasados desde que se forma el primer equipo de captadores. Para ser realizada cada 3 meses en los inicios del modelo. Una vez que alcance la madurez suficiente se puede modificar a 1 visita cada 2 meses, esto debe ser evaluado por los encargados del equipo.

7.1.7.8. Resultados esperados

Los principales resultados esperados con esta propuesta son:

- Identificación de los captadores con la ONG.
- Mejorar el vínculo de los captadores con profesionales de oficina o voluntarios.
- Mejor capacidad de transmitir el mensaje por parte de los captadores debido a la experiencia vivida.
- Alternativa de respaldo de trabajo por TECHO a través de material audiovisual de las acciones realizadas.

7.1.8. Reunión mensual con captadores

Se desarrollan los puntos: objetivo, descripción general, plan de acción, gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de costos, gestión del tiempo y resultados esperados.

7.1.8.1. Objetivo

El objetivo principal de la propuesta es la inclusión de los captadores al grupo de profesionales trabajando en la V Región. La integración busca que no se sientan externalizados por la ONG y que sean conscientes del trabajo en conjunto que se realiza.

7.1.8.2. Descripción general

Reunión entre todos los integrantes del equipo de captadores en la V Región junto al encargado directo del grupo y el zonal. Se deben realizar en la oficina de TECHO-CHILE en Viña del Mar y se consideran como horas trabajadas. Los focos principales de esta reunión son:

- Revisar indicadores de rendimiento.

- Realizar feedback entre compañeros.
- Analizar y registrar cómo captadores abordan situaciones específicas.
- Felicitar por buenos resultados.
- Analizar y evaluar ideas de captadores relacionadas a métodos de captación (enfoque en captación en empresas).

Esta reunión idealmente se realizará una vez al mes un día lunes cuando se realice la “reunión ampliada” a las 12:00 hrs. Esto para que el equipo pueda explicar como se encuentra la región en captación de socios y transmitir problemáticas. Además de explicar la situación de diálogo directo en la región tienen una reunión donde solo participan los integrantes de diálogo directo para revisar los puntos mencionados anteriormente.

7.1.8.3. Plan de acción

La forma de llevar a cabo esta propuesta se basa en los siguientes puntos:

- Definir responsabilidades.
- Definir fecha y horario fijo.
- Definir duración de la reunión.
- Estructurar base de la reunión.

Primero, debe quedar claro el responsable de llevar la reunión y realizar los respectivos análisis junto a los captadores. Además, de designar a aquellos otros profesionales de oficina que participarán de ciertas reuniones.

En función de la disponibilidad del responsable y los captadores del equipo se debe fijar un horario y fecha fija para las reuniones todos los meses. Esta reunión a priori debe ser realizada un lunes del mes a las 12:00 hrs.

La duración será entre 1 hora y 2 horas, esto dependerá netamente de la disponibilidad de los participantes y la cantidad de temas a tratar entre ellos.

Si bien la reunión en un principio busca escuchar a los captadores, sus experiencias, recomendaciones e impresiones, se debe tener una base estructurada en base al análisis de ciertos índices de rendimiento individual para conocer los problemas raíces de estos.

La base principal de esta reunión sera:

- Exponer KPIs del equipo completo en Viña del Mar - Valparaíso.

- Ver en detalle resultados positivos destacados dentro del equipo para resaltar, dar felicitaciones y solicitar consejos para otros captadores.
- Ver en detalle resultados negativos individualmente con los captadores involucrados. Para conocer dificultades, identificar debilidades y trabajarlas en conjunto.
- Análisis de como abordar la captación de socios en empresas.

7.1.8.4. Gestión de riesgos

Como toda implementación de un proyecto, esta alternativa está sujeta a algunos riesgos. Estos son:

- **Riesgo 1:** poca gestión por parte de responsable.

Se puede dar que el responsable no le tome la importancia necesaria a este tipo de actividades y se omitan del modelo.

- **Riesgo 2:** poco interés de captadores por ir a oficina.

Una mala elección en cuanto horarios y fecha de reunión pueden llevar a los captadores no tener interés en participar de estas.

Para evitar los riesgos descritos anteriormente se recomienda tomar la siguiente acción que disminuye su posibilidad de ocurrencia:

- **Solución riesgo 2:** se deben buscar horarios donde ellos también puedan realizar la captación de socios, es decir, se debe aclarar desde un principio que existe un horario en que por obligación deben asistir a la reunión (un lunes del mes a las 12:00 hrs)

7.1.8.5. Gestión de recursos humanos

El encargado directo de realizar estas reuniones será el encargado regional de diálogo directo. Y el encargado de asegurar la realización de esta es el zonal de la V Región. Ambos participan de las reuniones.

7.1.8.6. Gestión de costos

Esta propuesta no tiene costos monetarios para la organización. No se considerarán los costos de los captadores por transporte a la oficina por temas de cercanía con el centro de la ciudad.

7.1.8.7. Gestión del tiempo

La reunión mensual debe ser realizada desde el primer mes con el equipo de captadores en funcionamiento. Si bien el análisis de KPIs será débil en los meses iniciales, es útil

para que conozcan a personal de oficina y se comenten situaciones del trabajo.

Como se mencionó anteriormente se realizará un día lunes de todos los meses e idealmente a las 12:00 hrs para coincidir con la reunión ampliada de la oficina.

7.1.8.8. Resultados esperados

Los principales resultados esperados con esta propuesta son:

- Mejor integración por parte del equipo de captadores.
- Mayor conocimiento sobre problemáticas actuales en la captación de socios.
- Aumento del trabajo en equipo.
- Aumento de visitas a oficina por parte de captadores.

7.1.9. Trabajos específicos con ERDD

Se desarrollan los puntos: objetivo, descripción general, plan de acción, capacitaciones base, gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de costos, gestión del tiempo y resultados esperados.

7.1.9.1. Objetivo

El objetivo principal de esta propuesta es potenciar el cargo del ERDD, capacitándolo constantemente para que en el largo plazo pueda transmitir diversos aspectos al resto de los captadores.

7.1.9.2. Descripción general

Los trabajos con el ERDD son variados y son guiados por el coordinador nacional de diálogo directo y el encargo de diálogo directo RM. Se planean visitas a Santiago para capacitaciones con otros MAD de la Región Metropolitana.

7.1.9.3. Plan de acción

La forma de llevar a cabo esta propuesta se basa en los siguientes puntos:

- Delegar responsabilidad de los trabajos con el ERDD.
- Definir tipo de trabajos específicos en el periodo.
- Definir cantidad de capacitaciones al ERDD en el periodo.

Como primer paso se debe delegar al encargado de gestionar estas actividades o capacitaciones para el ERDD. Además, él es quien decide quien participa y los tópicos que se tratarán en estas actividades. Por último, se debe encargar de conseguir al encargado de dar la capacitación específica.

Las actividades a realizar con el ERDD son variables y dependen de las capacidades del actual ERDD de la región. Estas pueden ser:

- Capacitaciones dadas por MADs o encargados de otras regiones.
- Capacitaciones dadas por el encargado de diálogo directo RM.
- Junta de MADs y encargados en Región Metropolitana.

7.1.9.4. Capacitaciones base

Las capacitaciones clave dentro del proceso de formación del nuevo ERDD son:

- **TECHO:** donde se entregue información general de la organización. Se deben cubrir temas de intervención y estructura interna de la organización.
- **Trabajo:** descripción general del trabajo a realizar donde se hace mayor énfasis en:
 - Análisis de indicadores.
 - Confección de informes.
 - Captación.
- **Trabajo en equipo:** donde se busca entregar herramientas básicas para motivar al equipo, identificar potenciales líderes dentro de este y controlar la frustración en ellos.

7.1.9.5. Gestión de riesgos

Como toda implementación de un proyecto, esta alternativa está sujeta a algunos riesgos. Estos son:

- **Riesgo 1:** capacitaciones irrelevantes.

Si el encargado no gestiona buenas actividades estas pueden no llegar a influir en el desplante y formación profesional del ERDD.

- **Riesgo 2:** falta de interés por parte del ERDD.

Una errada selección del ERDD puede llevar a falta de interés por parte de este a realizar las capacitaciones de TECHO.

Para evitar los riesgos descritos anteriormente se recomienda tomar la siguiente acción que disminuye su posibilidad de ocurrencia:

- **Solución riesgo 1:** se deben replicar en un principio las actividades realizadas en Santiago una vez iniciado el proceso de captación de socios en la RM. Estas ya fueron probadas en el modelo y son fácilmente replicables.

7.1.9.6. Gestión de recursos humanos

Los encargados de las actividades específicas con el ERMM son:

- **Coordinador nacional de diálogo directo:** responsable de coordinar las capacitaciones correspondientes del ERMM.
- **Encargado diálogo directo RM:** responsable de participar y llevar a cabo capacitaciones de trabajo y habilidades al ERMM.

7.1.9.7. Gestión de costos

Esta propuesta no presenta costos monetarios extras para la organización ya que las capacitaciones son realizadas por profesionales de oficina.

7.1.9.8. Gestión del tiempo

El momento en que se realicen las capacitaciones variará en función del modelo a utilizar, es decir, si se comienza con un equipo de 5 captadores para posteriormente seleccionar un ERDD o primero seleccionando el ERDD para luego pasadas 2 semanas contratar al resto del grupo de captadores. Se analiza de las dos formas:

- **Alternativa con selección de ERDD entre grupo de captadores:** esta medida no puede ser implementada durante el primer mes del equipo en la V Región debido a la ausencia de ERMM. El comienzo de esta propuesta debe ser al mes iniciado el modelo en la región.

Es decir pasados 35 días aproximadamente se debería realizar la primera acción con el ERMM. Esto lleva a que la planificación deba comenzar con plazo máximo el término del primer mes.

- **Alternativa con ERDD inicial sin equipo de captadores:** las captaciones son la base de esta alternativa y deben ser parte del modelo desde el inicio. Las primeras capacitaciones se realizan antes de la contratación del equipo de captadores y están proyectadas para 2 semanas. Cuando se encuentre un equipo de captadores completo las capacitaciones continúan pero con menor frecuencia.

7.1.9.9. Resultados esperados

Los principales resultados esperados con esta propuesta son:

- Mejores resultados como equipo debido a las capacitaciones del ERDD.
- Menor índice de rotación en el ERDD.
- Mayor grado de fidelización del ERDD con la organización.

7.1.10. Actividades integradoras

Se desarrollan los puntos: objetivo, descripción general, plan de acción, gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de costos, gestión del tiempo y resultados esperados.

7.1.10.1. Objetivo

El objetivo principal es la fidelización de captadores con la ONG a través de actividades integradoras que los haga partícipes de un equipo junto a todos los que trabajan en TECHO-CHILE.

7.1.10.2. Descripción general

Realización de eventos o actividades que buscan integrar de mejor forma a los captadores a la organización. Las principales propuestas son:

- “Semana de Diálogo Directo”.
- “Juegos Olímpicos”.
- “Captador del mes”.
- Incentivos.
- Invitación a los captadores a la Gala Anual.
- Invitación a captadores a las entregas de viviendas definitivas.

Se describen a continuación la “Semana de Diálogo Directo”, los “Juegos Olímpicos”, “Captador del mes” y los Incentivos.

7.1.10.3. Semana de Diálogo Directo

La semana de diálogo directo consiste de un evento de 4 días mínimo a 7 máximo donde se invita a Santiago a todos los trabajadores de diálogo directo a lo largo del país. Esto incluye captadores, encargados y MADs de todas las regiones de Chile.

- **Descripción:** al tener a todo el equipo de diálogo directo reunido en la Región Metropolitana se busca realizar distintas actividades dentro de los días del evento:

- **Captación:** se busca que los captadores salgan a las calles de Santiago a captar y así "tomarse Santiago" durante esos días. Esto es abarcar la mayor cantidad de puntos con captadores y marcar presencia en este aspecto en la capital. Además, esto trae otro tipo de beneficios debido a que los resultados en Santiago son evidentemente mejores que en regiones y al cubrir mayores puntos, se espera un aumento de resultados.

Es importante que los socios captados en este periodo se consideren para las metas de la región respectiva de cada captador.

La captación se realizará durante las mañanas para dejar las tardes para actividades recreativas, premiaciones y actividades de fidelización.

- **Premios Diálogo directo:** se busca premiar a distintos miembros de los equipos por sus rendimientos o características de su personalidad que los hacen distintos.
- **Premiación:** se entregan los premios respectivos a los ganadores de otros eventos y actividades que se realizan durante el año antes de la semana de DD. Las premiaciones pueden ser de:
 - Captadores del mes.
 - "Juegos Olímpicos".

- **Responsables:** el responsable principal en la gestión de todas las actividades de la semana es el coordinador nacional de diálogo directo.

La planificación de ciertas actividades durante la semana serán gestionadas y dirigidas por los encargados de los equipos de DD. Además, los encargados de equipos de DD darán apoyo al coordinador nacional en la gestión general de la semana y especialmente en los viajes a realizar a Santiago.

Si la organización no ejecuta un modelo con encargado de diálogo directo, todas las responsabilidades respectivas a la coordinación de regiones están a cargo de los zonales.

- **Tiempo:** la duración de este evento es flexible y puede variar desde 4 a 7 días, dependiendo de las restricciones presupuestarias que existan en el momento de realizarla.

En lo que respecta al periodo de realización de la propuesta, se evalúa en el largo plazo cuando se encuentren en funcionamiento estable los equipos de Viña del Mar -

Valparaíso y Antofagasta. Esto es ya en el 2 semestre del año 2018.

- **Costo:** se calculan los costos en base a los viáticos y el costo promedio de transportar a una persona desde las regiones donde se encuentre su equipo de diálogo directo. Además, al resumen de costos por transporte y viáticos se suman costos extras que incluyen comidas del día, alojamiento y costos relacionados a actividades recreativas. En conjunto con el Zonal de Viña del Mar se proyecta un costo de \$25.000 por cada persona al día. Esto en base a experiencias anteriores similares.

Se consideran para este caso 4 equipos de diálogo directo:

- Región Metropolitana: 25 integrantes del equipo de diálogo directo.
- Región del BioBio: 10 integrantes del equipo de diálogo directo.
- Viña del Mar - Valparaíso: 5 integrantes del equipo de diálogo directo.
- Antofagasta: 5 integrantes del equipo de diálogo directo.

La cantidad de integrantes en los equipos puede variar según el funcionamiento de los modelos en las regiones, pero se proyecta que desde Mayo 2018 los equipos tengan la estructura descrita anteriormente.

Según TECHO-CHILE se consideran los siguientes costos de transporte por persona:

- Concepción - Santiago: \$20.000 vía bus.
- Viña del Mar - Santiago: \$5.000 vía bus.
- Antofagasta - Santiago: \$90.000 vía avión.

No se consideran costos de transporte por los integrantes de diálogo directo de la Región Metropolitana.

Adicional a los costos por transporte se tiene un viático diario de \$6.500, costo incurrido en los captadores que viajan desde regiones.

A continuación en las Tablas 7.10, 7.11, 7.12, 7.13 se presenta el presupuesto del evento en función de la duración de este:

Presupuesto Semana DD 4 días					
Equipo	Integrantes	Costo unitario	Costo transporte	Viáticos	Costo por equipo
Concepción	10	\$20.000	\$200.000	\$260.000	\$460.000
Viña del Mar	5	\$5.000	\$25.000	\$130.000	\$155.000
Antofagasta	5	\$90.000	\$450.000	\$130.000	\$580.000
TOTAL			\$675.000	\$520.000	\$ 1.195.000

Tabla 7.10: Presupuesto Semana DD 4 días. Fuente: elaboración propia.

Presupuesto Semana DD 5 días					
Equipo	Integrantes	Costo unitario	Costo transporte	Viáticos	Totales
Concepción	10	\$20.000	\$200.000	\$325.000	\$525.000
Viña del Mar	5	\$5.000	\$25.000	\$162.500	\$187.500
Antofagasta	5	\$90.000	\$450.000	\$162.500	\$612.500
TOTAL			\$675.000	\$650.000	\$ 1.325.000

Tabla 7.11: Presupuesto Semana DD 5 días. Fuente: elaboración propia.

Presupuesto Semana DD 6 días					
Equipo	Integrantes	Costo unitario	Costo transporte	Viáticos	Totales
Concepción	10	\$20.000	\$200.000	\$390.000	\$590.000
Viña del Mar	5	\$5.000	\$25.000	\$195.000	\$220.000
Antofagasta	5	\$90.000	\$450.000	\$195.000	\$645.000
TOTAL			\$675.000	\$780.000	\$ 1.455.000

Tabla 7.12: Presupuesto Semana DD 6 días. Fuente: elaboración propia.

Presupuesto Semana DD 7 días					
Equipo	Integrantes	Costo unitario	Costo transporte	Viáticos	Totales
Concepción	10	\$20.000	\$200.000	\$455.000	\$655.000
Viña del Mar	5	\$5.000	\$25.000	\$227.500	\$252.500
Antofagasta	5	\$90.000	\$450.000	\$227.500	\$677.500
TOTAL			\$675.000	\$910.000	\$ 1.585.000

Tabla 7.13: Presupuesto Semana DD 7 días. Fuente: elaboración propia.

Como resumen y sumándole los costos extras mencionados anteriormente se presentan en función de la duración de la semana en la Tabla 7.14.

Presupuesto Semana DD	Costo Transporte y viáticos	Costos extras	Costo Total
3 días	\$1.065.000	\$3.375.000	\$ 4.440.000
4 días	\$1.195.000	\$4.500.000	\$ 5.695.000
5 días	\$1.325.000	\$5.625.000	\$ 6.950.000
6 días	\$1.455.000	\$6.750.000	\$ 8.205.000
7 días	\$1.585.000	\$7.875.000	\$ 9.460.000

Tabla 7.14: Resumen presupuesto semana de diálogo directo. Fuente: elaboración propia.

7.1.10.4. "Juegos Olímpicos"

Este evento busca que los equipos de diálogo directo a lo largo del país compitan para ser el mejor equipo de Chile. Esto a través de resultados y tipos de cuenta de los socios captados. El responsable principal de esta propuesta es el **coordinador nacional de diálogo directo** quien debe recopilar los resultados de todas las regiones para dar un ganador y junto a los encargados de todos los equipos de regiones quienes tienen registro de los resultados de cada uno de los integrantes del equipo. Esta propuesta abarca:

- Competencia principal: se competirá por rendimiento y las metas serán por equipos. El equipo que mayor monto capte durante un periodo de tiempo a determinar será el ganador. También habrán ganadores por tipos de cuentas de los socios captados.
- Premios: los premios son para el equipo completo y se busca que estos sean de gran importancia o valor para que haya real incentivo de conseguirlo por parte de los captadores. También se busca premiar al captador que más aporte en el triunfo de su equipo. Ejemplos de premios para la competencia principal son:
 - Estadía en un hotel por una cierta cantidad de días.
 - Entradas a conciertos.
- Poleras por equipo: se busca confeccionar poleras específicas por cada equipo de captadores, las cuales presenten los logos de TECHO y puedan ser utilizadas en las horas de trabajo. Este punto de la propuesta es alternativo.

Para la confección de poleras se debe presupuestar para 45 personas que se distribuyen de la siguiente forma:

- Equipo RM: 25 integrantes.
 - Equipo Concepción: 10 integrantes.
 - Equipo Viña del Mar - Valparaíso: 5 integrantes.
 - Equipo Antofagasta: 5 integrantes.
- Nombres de equipos: nombres distintivos de cada equipo para generar mayor identificación.

7.1.10.5. Captador del mes

Es un premio en particular que busca motivar y fidelizar de mejor forma a los captadores. El ganador es elegido por el mayor monto captado del mes y los premios son entregados en una instancia especial como la Semana de diálogo directo.

Además del reconocimiento existirá un premio para generar mayor incentivo por obtenerlo. Ejemplos para este premio son:

- Entradas al cine.
- Invitaciones a Avant Premier.
- Entradas para partidos del futbol nacional.
- Convenios con empresas (auspicios): se propone utilizar una polera o peto distinto a la de las colectas nacionales e incluir auspiciadores visibles dentro de estos. Esto para dar beneficios por parte de los auspiciadores a los captadores con buenos rendimientos.

7.1.10.6. Incentivos

Dentro de la V Región se pueden realizar distintos incentivos para motivar y fidelizar a los captadores en su trabajo. Los posibles incentivos son los siguientes:

- **Por cumplimiento del 100 % de la meta:**
 - Regalo de entradas gratis a partidos de Club de Deportes Santiago Wanderers de local a los captadores de la V Región (convenio vigente).
 - Invitaciones a las Avant Premiere.
- **Negociar auspicios:** se propone incluir auspiciadores. Esto para dar beneficios por parte de los auspiciadores a los captadores por metas cumplidas o premios internos dentro del equipo.

7.1.10.7. Plan de acción

La forma de llevar a cabo esta propuesta se basa en los siguientes puntos:

- Designar responsables de actividades.
- Especificar actividades a realizar.
- Cotizar alternativas de eventos.
- Coordinar equipos para llevar a cabo los eventos.

El primer paso es designar al responsable de coordinar estas actividades con todos los involucrados y asegurar una correcta realización de estas.

Luego corresponde definir todas las actividades a realizar en cada uno de los eventos que se consideren dentro de la propuesta. Además, se debe evaluar la posibilidad de realizar eventos en simultaneo.

Como siguiente paso se tiene realizar el presupuesto correspondiente para las alternativas. Para seguir con la designación de los equipos a cargo de llevar a cabo los eventos y actividades.

7.1.10.8. Gestión de riesgos

Como toda implementación de un proyecto, esta alternativa está sujeta a algunos riesgos. Estos son:

- **Riesgo 1:** poca aceptación de captadores.

Se puede dar la posibilidad que los captadores no reciban de buena forma estas actividades “extras” a su trabajo por contrato.

- **Riesgo 2:** falta de presupuesto por parte de la organización.

La gran cantidad de actividades o eventos puede ser causa de falta de presupuesto por parte de la organización. Estas podrían ser rechazadas por esta razón.

- **Riesgo 3:** falta de gestión por parte de delegados.

Si el encargado directo de la acción no trabaja al 100 % se pueden dar descoordinaciones y falta de profundidad en aspectos que al largo plazo son determinantes.

Para evitar los riesgos descritos anteriormente se recomienda tomar las siguientes acciones que disminuyen su posibilidad de ocurrencia:

- **Solución riesgo 1:** el principal factor del rechazo a este tipo de actividades es el perfil del captador. Es importante una selección seria y asertiva para asegurar que los captadores se motiven con este tipo de integraciones.
- **Solución riesgo 2:** para evitar que no se realicen actividades, se puede tener una malla de distintos eventos presupuestados para ir realizándolos a medida que pasa el tiempo y que no se vean necesariamente afectados por el presupuesto.

7.1.10.9. Gestión de recursos humanos

El encargado de coordinar estas actividades es el Coordinador Nacional de Diálogo Directo. Pero es necesaria la participación de los encargados regionales de diálogo directo para la realización de las actividades en todas las zonas que se realice este tipo de captación de socios.

7.1.10.10. Gestión de costos

La gestión de costos debe ser analizada por separado. Las propuestas que mayor costo significan para la organización son:

- Semana de Diálogo Directo.
- Juegos Olímpicos.

7.1.10.11. Gestión del tiempo

Estos eventos se planifican para realizarse en el segundo semestre del 2018 ya con los equipos de diálogo directo estables y en correcto funcionamiento. Se estima que en Mayo del 2018 los equipos empiecen a trabajar con normalidad por lo que pasado un tiempo prudente que genere estabilidad se puede empezar con algunas actividades. De todas formas estas se analizan por separado:

- Semana de Diálogo Directo: solo puede realizarse pasado el segundo semestre del 2018.
- “Juegos Olímpicos”: debe comenzar al menos 3 meses antes de la semana de diálogo directo para realizar premiaciones en esa instancia.
- “Captador del mes”: desde Mayo 2018 puede ser aplicada con normalidad para todos los equipos.
- Invitación a los captadores a la Gala Anual: esto se puede gestionar de mejor forma para la Gala 2018.
- Regalo de entradas gratis a partidos de Club de Deportes Santiago Wanderers a los captadores de la V Región (convenio vigente): desde el inicio del equipo en Mayo del 2018 se pueden ofrecer este tipo de beneficios.
- Invitación a entregas: desde Mayo 2018 puede ser aplicada con normalidad para todos los equipos.

7.1.10.12. Resultados esperados

Los principales resultados esperados con esta propuesta son:

- Mayor fidelización de captadores.
- Menores índices de rotación.
- Mayor integración de captadores con la ONG.
- Mejores resultados en la captación por mayor compromiso con TECHO.

7.2. Propuestas complementarias

Las propuestas complementarias son aquellas que alcanzaron nota 2 con el criterio utilizado, y pertenecen a esta categoría ya que el éxito del modelo de captación no depende

directamente de estas propuestas. Las propuestas complementarias son:

- Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE.
- Credencial acreditadora.
- Mail institucional de captación.
- Actividades recreativas.
- Visitas a ciudades del interior de la V Región.

7.2.1. Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE

Se desarrollan los puntos: objetivos y descripción general.

7.2.1.1. Objetivos

Se busca fidelizar a los captadores ofreciendo oportunidades de crecimiento dentro de la organización, adquiriendo mayores responsabilidades y teniendo a cargo un mayor número de personas.

7.2.1.2. Descripción general

Se busca dar distintas oportunidades de las siguientes formas:

- MAD a ERDD: esto tiene dos posibles modalidades:
 - Dentro de la misma región.
 - Cambio de región.
- Captador a MAD.

7.2.2. Credencial acreditadora

Se desarrollan los puntos: objetivos, descripción general y una variación a la propuesta.

7.2.2.1. Objetivos

El objetivo principal de esta propuesta es transmitir mayor confianza a los posibles socios. Además, de evitar situaciones particulares que requieran mostrar algún documento que certifique oficialmente el trabajo por la organización.

Además, se busca que los potenciales socios no continúen solicitando carnet o contratos para sentir seguridad con el captador.

7.2.2.2. Descripción general

Consiste en la creación de una credencial acreditadora que certifique de alguna forma el trabajo para la ONG. Los datos base que deben incluir en la credencial son:

- Nombre y apellidos.
- Foto del captador.
- Logo de la ONG.

Si bien no es una medida que elimine el 100 % los problemas de desconfianza, se intenta mitigar este tipo de conflictos.

7.2.2.3. Variación: propuesta identificación código QR

Se desarrollan los puntos objetivos y descripción general.

Objetivos

El objetivo principal es mitigar problemas de desconfianza de la población en las calles. Como objetivo complementario se tiene simplificar la propuesta de una identificación particular para cada captador realizando un código particular único para todos.

Además, se busca mejorar aún más la confianza en este sistema debido a la dificultad de falsificar este tipo de medias en comparación a una identificación normal.

Descripción

El código QR que se encuentra en la nueva identificación dirigirá directamente a una página administrada por TECHO donde se encuentren visibles todos los captadores del equipo de diálogo directo, es decir, una foto, nombre, RUT y cargo dentro de la organización.

Es importante que el captador tenga disponible en su celular una aplicación o lector de este tipo para mostrar al futuro socio la validez de su cargo. Esto solo se realizará si es solicitado por la persona.

Esta página debe ser actualizada a medida que los captadores rotan en sus puestos.

7.2.3. Mail institucional de captación

Se desarrollan los puntos: objetivos y descripción general.

7.2.3.1. Objetivos

El objetivo principal de la propuesta es evitar situaciones particulares donde el captador envía o solicita información al posible socio a través de su dirección de correo electrónico personal.

Actualmente se tiene un mail institucional de captación, pero no es énfasis en la capacitación el uso de este.

7.2.3.2. Descripción general

Crear un correo oficial de la organización solo correspondiente a la captación de socios en la V Región. Esto para el uso en caso de solicitar datos personales a los posibles socios cuando estos no pudieron darlos en el momento de la captación en la calle, es decir, se busca el uso de este medio formal de comunicación con los posibles socios para envío de información faltante para completar el proceso de captación.

Se debe hacer énfasis en este mail en la capacitación para que se haga correcto uso de este y explicar detalladamente las situaciones en que es necesario utilizarlo.

7.2.4. Actividades recreativas

Se desarrollan los puntos: objetivos y descripción general.

7.2.4.1. Objetivos

El objetivo es mejorar el ambiente laboral entre captadores y que a la vez perciban un grado de compromiso mayor por parte de TECHO-CHILE con el equipo de diálogo directo.

7.2.4.2. Descripción general

Actividades que puedan realizarse entre captadores fuera del horario de trabajo, con un porcentaje financiado por TECHO. Este porcentaje puede ser compra de carne o bebestibles para estas actividades.

Estas no son consideradas horas trabajadas y su coordinación está a cargo de los mismos integrantes del equipo.

7.2.5. Visitas a ciudades del interior de la V Región

Se desarrollan los puntos: objetivos y descripción general.

7.2.5.1. Objetivos

El objetivo principal es la búsqueda de socios en ciudades donde no se encuentren una gran cantidad de organizaciones realizando captación de socios en las calles.

7.2.5.2. Descripción general

Se realizan visitas a ciudades de la V Región. Las principales son:

- Quilpué.
- Quillota.
- Villa Alemana.
- San Felipe.

Las visitas a estas ciudades se realizan 1 vez al mes, donde se traslada al equipo completo según disponibilidad en los horarios AM y PM. Se debe buscar un mínimo número de captadores (entre 3 y 4) para que se haga efectiva la visita.

Esta propuesta debe ser implementada una vez el equipo de Viña del Mar - Valparaíso se encuentre estable y con un mínimo de dos meses de funcionamiento.

7.3. Modelo propuesto Viña del Mar - Valparaíso

El modelo a utilizar en Viña del Mar - Valparaíso se compone de todas las propuestas principales como base y el resto de las propuestas complementarias como opcionales

dependiendo del nivel de éxito del proyecto.

En lo que respecta a la captación, el modelo está enfocado en Viña del Mar, es decir, captando en interiores. Sólo se busca captar en esta ciudad hasta que la situación de diálogo directo en la región sea estable.

Extendiendo la captación a otras ciudades se pueden cambiar estas cada 2 semanas. Otra alternativa es el cambio de ciudades por horario. Los horarios recomendados a utilizar son:

- Viña del Mar: horario AM.
- Valparaíso: horario PM.

El modelo completo se observa en la Figura 7.3.

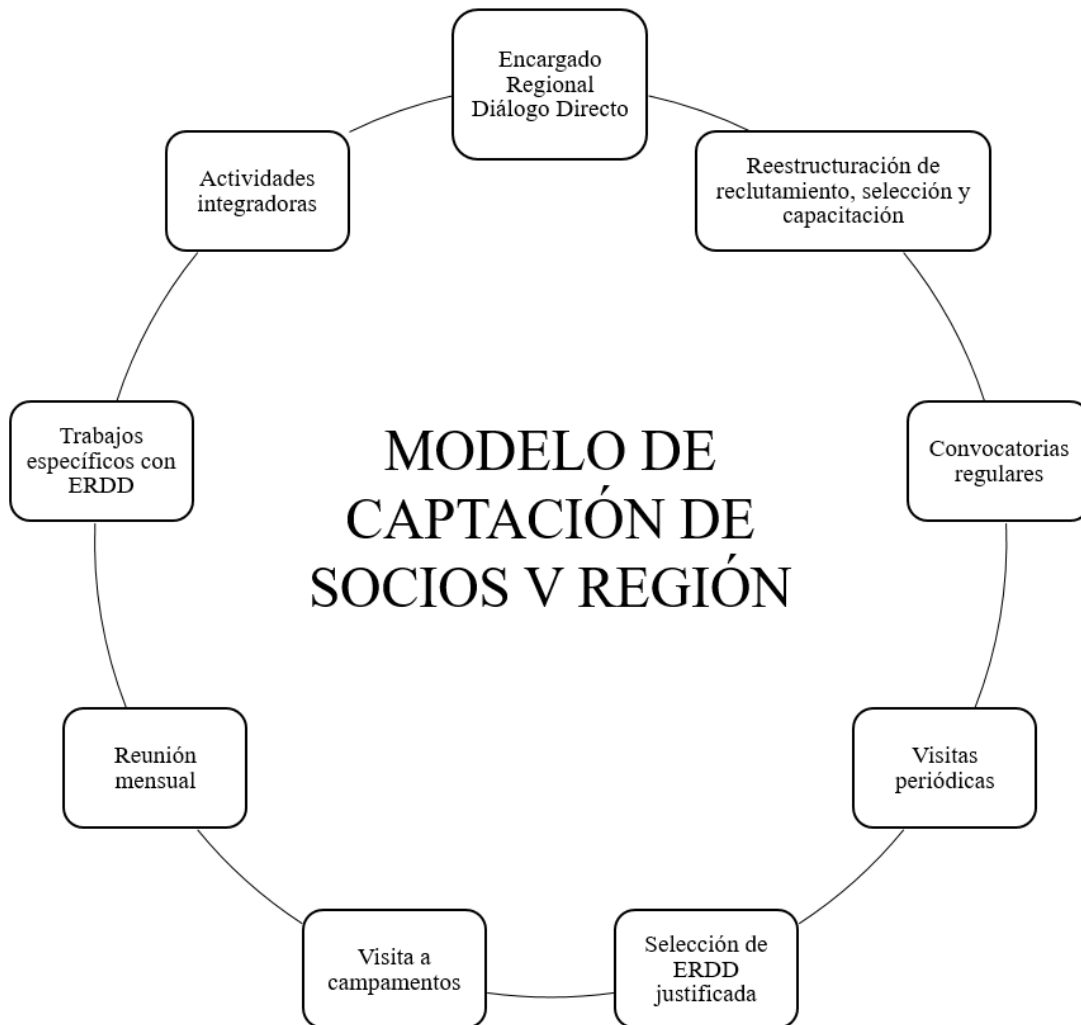


Figura 7.3: Bases del Modelo V Región. Fuente: elaboración propia.

Las bases de este modelo pueden ser replicadas en otras ciudades y no corresponden necesariamente a características demográficas particulares de la zona. Si bien la propuesta “captación en empresas” es considerada principal, no se incluye en el gráfico por no mitigar las causas raíces del problema actual en la región y por ende no ser indispensable en un modelo piloto para esta.

7.3.1. Impacto del modelo

El impacto del modelo se evaluará por separado en cada una de las propuestas principales dentro de este. Las Figuras 7.4, 7.5 y 7.6 resumen el cambio de cada alternativa.

Con el fin de evaluar que tanto aporta cada propuesta en la cobertura de la brecha entre el modelo actual y el propuesto, se evalúan en 3 categorías:

- Alta.
- Media.
- Baja.

7.3.1.1. Creación cargo Encargado regional de diálogo directo (ERDD)

El impacto en la cobertura de la brecha existente es **alto**, la creación del cargo de ERDD asegura el cumplimiento de responsabilidades debido al cercano control y seguimiento.

- Eliminación del MAD y nuevo cargo de ERDD.
- Aproximadamente representa un 40 % de la cobertura de la brecha de seguimiento y control sobre captadores.

7.3.1.2. Reestructuración de reclutamiento, selección y capacitación

El impacto en la cobertura de la brecha existente es **alto**, por sus efectos sobre la rotación de captadores.

- La reestructura de reclutamiento y selección cubren el 100 % de la brecha de la rotación de captadores de socios no relacionada a la fidelización de socios.
- La reestructura de capacitación cubre 0 % de la brecha relacionada a la falta de suplencia de puestos, alta rotación, poco compromiso con la ONG y debil gestión y control.

De todas formas es una propuesta complementaria útil para mejorar los resultados personales de cada captador.

7.3.1.3. Captación en empresas

El impacto en la cobertura de la brecha existente es **bajo**, por sus nulos efectos en los problemas raíces. De todas formas es una medida complementaria al modelo y útil para conseguir montos mayores captados mensualmente.

- Cubre el 0 % de la brecha de falta de suplencia de puestos, alta rotación, poco compromiso con la ONG y debil gestión y control.

7.3.1.4. Convocatorias regulares

El impacto en la cobertura de la brecha existente es **alto**, por sus efectos sobre la falta de suplencia de puestos.

- Creación de base de datos de postulantes al cargo.
- Cubre el 100 % de la brecha de falta de suplencia de puestos.

7.3.1.5. Visitas periódicas

El impacto en la cobertura de la brecha existente es **medio**, por sus efectos sobre el compromiso de los captadores con la ONG y el seguimiento y control sobre estos.

- Aproximadamente cubre el 10 % de la brecha del poco compromiso de los captadores con la ONG.
- Aproximadamente cubre el 10 % de la brecha del seguimiento y control sobre los captadores.

7.3.1.6. Selección de ERDD justificada

El impacto en la cobertura de la brecha existente es **bajo**, por su efecto sobre el seguimiento y control sobre los captadores.

- Aproximadamente cubre un 10 % de la brecha relacionada al seguimiento y control sobre los captadores.

7.3.1.7. Visita a campamentos

El impacto en la cobertura de la brecha existente es **alto**, por su efectos sobre el compromiso de los captadores con la ONG.

- Aproximadamente cubre un 40 % de la brecha relacionada al compromiso de los captadores con la ONG.

7.3.1.8. Reunión mensual

El impacto en la cobertura de la brecha existente es **alto**, por sus efectos sobre el compromiso de los captadores con la ONG y el seguimiento y control sobre estos.

- Aproximadamente cubre el 30 % de la brecha del compromiso de los captadores con la ONG.
- Aproximadamente cubre el 10 % de la brecha del seguimiento y control sobre los captadores.

7.3.1.9. Trabajos específicos con ERDD

El impacto en la cobertura de la brecha existente es **medio**, por sus efectos sobre el seguimiento y control sobre los captadores. El efecto de esta medida se ve reflejado en el largo plazo.

- Aproximadamente cubre el 30 % de la brecha del seguimiento y control sobre los captadores.

7.3.1.10. Actividades integradoras

El impacto en la cobertura de la brecha existente es **medio**, por su efecto sobre el compromiso de los captadores con la ONG.

- Aproximadamente cubre el 20 % de la brecha del compromiso de los captadores con la ONG.

Propuestas	Modelo actual	Modelo propuesto
Encargado regional de diálogo directo	Equipo solo con MAD de líder	Ausencia de MAD e implementación de ERDD
	Falta de responsabilidad	Gestión cercana
	Ausencia de líder claro	Existencia de puesto de autoridad
	Falta de acciones correctivas en el equipo	Toma de acciones correctivas
	Falta de análisis de resultados	Análisis de resultados y generación de KPIs específicos
Reestructuración de reclutamiento, selección y capacitación	Mal enfoque de convocatorias	Enfoque por necesidad de trabajo: disminuir rotación y aumentar responsabilidad
	Líder no selecciona a su equipo	ERDD maneja su equipo
	Falta de capacitaciones por experiencia	Capacitaciones a cargo de ERDD en base al trabajo en la región
Captación en empresas	Falta de plan de acción específico con empresas	Plan piloto de captación de socios en empresas
Convocatorias regulares	Falta de reemplazo en puesto de captador de socios	15 días de plazo máximo sin reemplazo

Figura 7.4: Diferencias entre modelo actual y propuesto Parte I. Fuente: elaboración propia.

Propuestas	Modelo actual	Modelo propuesto
Visitas periódicas	Relación nula con zonal	Vínculo Zonal - Captador
	Falta de seguimiento de responsabilidad	Verificación de responsabilidad de horarios
Selección de ERDD justificada	Baja autoridad del líder (MAD)	Cargo de ERDD de alta autoridad
	MAD con falta de habilidades de liderazgo y control de equipos	ERDD con capacidades para liderar equipo
	Irresponsabilidades de captadores por ser "par" del líder de equipo	Diferencia entre ERDD y captadores para incentivar cumplimiento de responsabilidades de captadores
Visita a campamentos	Falta de integración de captadores	Fidelización de captadores
	Sentido de "externalización" por parte de captadores	Inclusión a captadores a TECHO
Reunión mensual	Falta de integración de captadores	Fidelización de captadores
	Sentido de "externalización" por parte de captadores	Inclusión a captadores a TECHO
	Falta de feedback y análisis con captadores	Feedback , felicitaciones, análisis de resultados y acciones de mejora
	Ausencia de visitas de captadores a oficina regional	Visita de captadores a oficina mínimo 1 vez al mes

Figura 7.5: Diferencias entre modelo actual y propuesto Parte II. Fuente: elaboración propia.

Propuestas	Modelo actual	Modelo propuesto
Trabajos específicos con ERDD	Líder sin habilidades y capacidades suficientes para su cargo (manejo de equipo)	Líder capacitado para captación y manejo de equipo
	Poca autoridad del líder dentro del equipo por ser considerado un captador	Mayor autoridad de líder dentro del equipo al diferenciar trabajos
Actividades integradoras	Falta de integración de captadores	Vínculo de captadores con TECHO e incentivos
	Sentido de "externalización" por parte de captadores	Fidelización de captadores, mayor inclusión

Figura 7.6: Diferencias entre modelo actual y propuesto Parte III. Fuente: elaboración propia.

Además, se realiza el análisis en conjunto, es decir, la brecha entre el modelo actual y el propuesto en términos de captación mensual y captadores en las calles. Las Figuras 7.7 y 7.8 grafican esta diferencia.

Si bien el proyecto tiene dos alternativas de inicio, se decide comparar incluso en los meses anteriores para observar el costo de oportunidad de no ejecutar el proyecto con anterioridad.

La proyección del monto captado considera 5 captadores en las calles y un porcentaje de 80 % de meta cumplida. Además, se considera un grupo de captadores estable debido a las propuestas reguladoras en este aspecto.

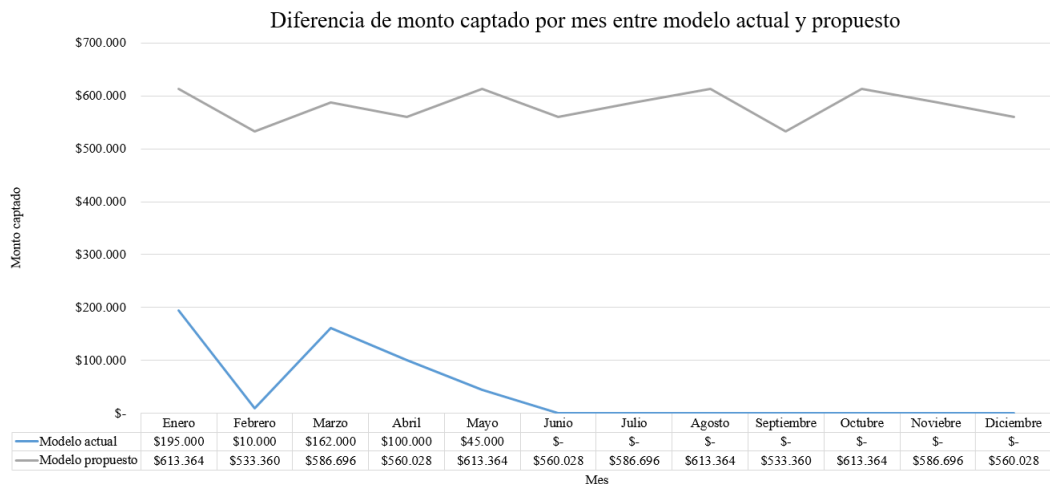


Figura 7.7: Diferencia de monto captado entre modelo actual y propuesto. Fuente: elaboración propia.

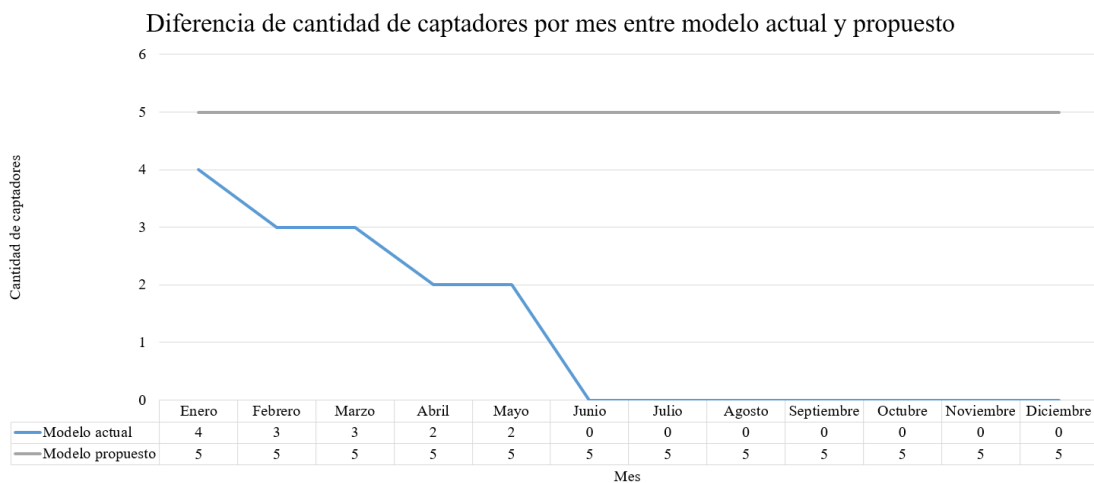


Figura 7.8: Diferencia de cantidad de captadores entre modelo actual y propuesto. Fuente: elaboración propia.

7.3.2. Carta Gantt

Existen dos posibilidades para la carta gantt y estas dependen del tipo de inicio que se le de al proyecto. Se considera la propuesta "Reestructuración de reclutamiento, selección y capacitación" como tres propuestas diferentes.

7.3.2.1. Alternativa con selección de ERDD entre grupo de captadores seleccionando al nuevo ERDD en Junio 2018

Las Figuras 7.9 y 7.10 muestran el calendario referencial y carta gantt considerando la selección del ERDD dentro del grupo de captadores inicial que se tenía en mayo del 2018. Además, se describe el plan de implementación de las propuestas.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Encargado regional de diálogo directo	186 días	lun 16-04-18	lun 31-12-18
Reestructuración de reclutamiento	186 días	lun 16-04-18	lun 31-12-18
Reestructuración de selección	131 días	lun 02-07-18	lun 31-12-18
Reestructuración de capacitación	131 días	lun 02-07-18	lun 31-12-18
Captación en empresas	66 días	lun 01-10-18	lun 31-12-18
Convocatorias regulares	186 días	lun 16-04-18	lun 31-12-18
Visitas periódicas	166 días	lun 14-05-18	lun 31-12-18
Selección de ERDD justificada	175 días	mar 01-05-18	lun 31-12-18
Visita a campamentos	131 días	lun 02-07-18	lun 31-12-18
Reunión mensual	175 días	mar 01-05-18	lun 31-12-18
Trabajos específicos con ERDD	151 días	lun 04-06-18	lun 31-12-18
Actividades integradoras	86 días	lun 03-09-18	lun 31-12-18

Figura 7.9: Calendario referencial Alternativa ERDD seleccionado dentro del grupo de captadores.

Fuente: elaboración propia.

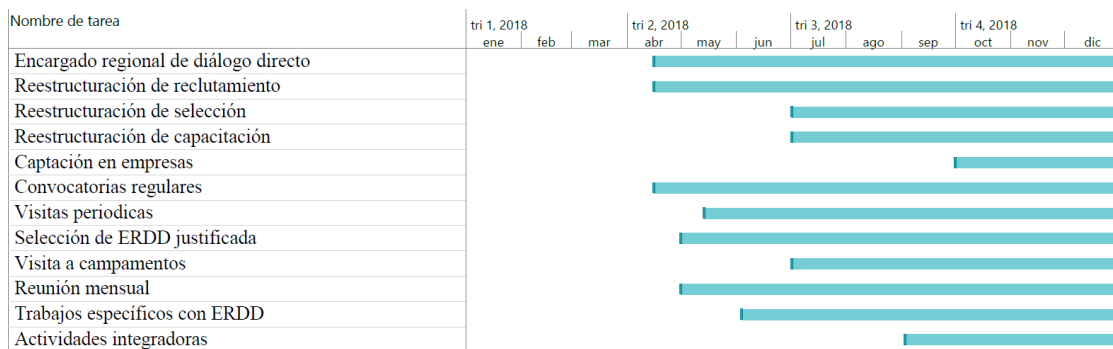


Figura 7.10: Carta Gantt referencial Alternativa ERDD seleccionado dentro del grupo de captadores. Fuente: elaboración propia.

Plan de implementación de propuestas

Se describe el plan de implementación de las propuestas principales de esta alternativa:

- **El primer paso es crear el “cargo de ERDD”, “reestructurar el reclutamiento” y dar inicio a las “convocatorias regulares”.**

El cargo de ERDD, incluyendo todas las especificaciones de este, debe ser creado como plazo máximo junto a la reestructuración del reclutamiento, para así informar a los postulantes sobre la nueva modalidad del trabajo en la convocatoria. Además, al ser la primera convocatoria, el proyecto “convocatorias regulares” puede tener inicio junto a la reestructuración del reclutamiento.

Las “convocatorias regulares” como máximo se pueden extender 2 meses sin implementarlas después del inicio de las primeras alternativas. Esto debido al riesgo relacionado a la sobrecarga de responsabilidades de los encargados.

- **Como segundas alternativas a implementar se propone la “selección justificada de ERDD” y “reunión mensual”.**

La razón principal por la que la “selección justificada de ERDD” se implementa después de crear el puesto es porque esta tiene inicio junto al primer equipo de captadores, por la observación que implica sobre estos. De igual forma, se implementan las reuniones mensuales desde que se compone el primer equipo completo, esto también es de ayuda para la observación y posterior selección del ERDD.

- **Como tercer paso se propone la medida “visitas periódicas”.**

Esto se debe a que las “visitas periódicas” del zonal deben empezar con el equipo inicial para facilitar la observación y evaluación. Estas pueden dar inicio una vez pasado la mitad del primer mes. Es fundamental que se ejecute esta propuesta para la correcta selección del ERDD.

- **La cuarta implementación de propuestas consiste en los “trabajos específicos con ERDD”.**

Los “trabajos específicos con ERDD” deben tener inicio una vez seleccionado al primer ERDD en mayo. En este punto, el ERDD no ha recibido capacitación sobre manejo de equipo efectivo o las labores propias del cargo. Es por esto, que es fundamental la ejecución de esta propuesta inmediatamente después de la selección del primer ERDD.

- **Se propone como quinto paso la implementación en simultaneo de las alternativas “plan de visita a campamentos” y “reestructuración de selección y capacitación”.**

La principal razón de esto es que la reestructuración de selección y capacitación se planean para cuando el sistema con ERDD y el mismo ERDD adquieran madurez. Además, se busca iniciar con el plan de visita a campamentos como medida de fidelización con el primer equipo de captadores con cierto grado de experiencia.

El “plan de visita a campamentos” como máximo se puede extender 1 mes más de lo propuesto. Esto por el riesgo relacionado a la disponibilidad de trabajos a realizar en campamentos.

- **El sexto paso de implementación de propuestas consiste en las “actividades de integración”.**

Las actividades de fidelización de captadores de socios se planean para cuando el modelo utilizado en la región adquiera madurez y pueda sostenerse con el resto de las alternativas implementadas. Si el modelo adquiere solides temprana, estas actividades pueden dar inicio en meses anteriores para estabilizar al equipo de captadores.

■ **La última propuesta a implementar es la “captación en empresas”.**

Esto se debe principalmente a que para realizar la captación en empresas efectiva, se necesita un modelo estable de captación de socios con equipo de diálogo directo en las calles.

7.3.2.2. Alternativa con ERDD inicial sin equipo de captadores en Mayo 2018 y equipo completo para Junio 2018

Las Figuras 7.11 y 7.12 muestran el calendario referencial y la carta gantt de la alternativa donde se contrata a un ERDD para capacitarlo previo a la selección del equipo nuevo de diálogo directo. Además, se describe el plan de implementación de las propuestas.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Encargado regional de diálogo directo	175 días	mar 01-05-18	lun 31-12-18
Reestructuración de reclutamiento	151 días	lun 04-06-18	lun 31-12-18
Reestructuración de selección	151 días	lun 04-06-18	lun 31-12-18
Reestructuración de capacitación	109 días	mié 01-08-18	lun 31-12-18
Captación en empresas	66 días	lun 01-10-18	lun 31-12-18
Convocatorias regulares	151 días	lun 04-06-18	lun 31-12-18
Visitas periodicas	151 días	lun 04-06-18	lun 31-12-18
Selección de ERDD justificada	175 días	mar 01-05-18	lun 31-12-18
Visita a campamentos	121 días	lun 16-07-18	lun 31-12-18
Reunión mensual	142 días	vie 15-06-18	lun 31-12-18
Trabajos específicos con ERDD	166 días	lun 14-05-18	lun 31-12-18
Actividades integradoras	86 días	lun 03-09-18	lun 31-12-18

Figura 7.11: Calendario referencial Alternativa ERDD inicial sin equipo de captadores Fuente: elaboración propia.

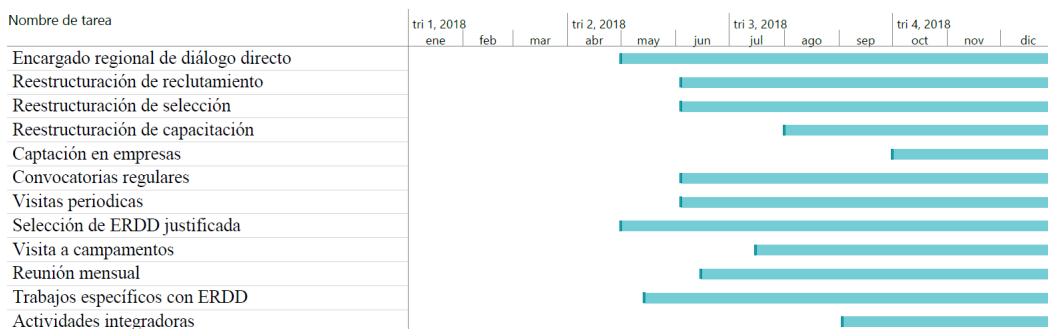


Figura 7.12: Carta Gantt Alternativa ERDD inicial sin equipo de captadores Fuente: elaboración propia.

Plan de implementación de propuestas

Se describe el plan de implementación de las propuestas principales de esta alternativa:

- **El primer paso es crear el “cargo de ERDD”, y dar inicio a la “selección justificada de ERDD”**

El cargo de ERDD, incluyendo todas las especificaciones de este, junto a la “selección justificada de ERDD” deben dar inicio antes de la inclusión del primer ERDD del equipo, es decir, a principios de mayo como plazo máximo. El sentido que se le da a la propuesta “selección justificada de ERDD” es distinto debido a que no se basa en resultados, sino que solo en habilidades y capacidades vistas en entrevistas previas.

- **Como segundo paso se propone la implementación de “trabajos específicos con ERDD”.**

Los “trabajos específicos con ERDD” tienen inicio a mitad de mayo cuando el ERDD inicia su trabajo. Desde que el nuevo ERDD asume como tal, se da inicio a las capacitaciones. Esta propuesta es fundamental en esta alternativa de inicio del proyecto. Sin las capacitaciones iniciales al ERDD, el puesto pierde autoridad con el resto del equipo.

- **Como tercer paso se propone la implementación en simultaneo de cuatro medidas: “reestructuración de reclutamiento y selección”, “convocatorias regulares” y “visitas periódicas al equipo” .**

La “reestructuración de reclutamiento y selección” debe dar inicio para la elección del primer equipo de diálogo directo a cargo del ERDD anteriormente designado. El punto principal en esta alternativa es que este equipo sea en parte seleccionado por el mismo ERDD. También se busca dar inicio con las “convocatorias regulares” para tener un respaldo de postulantes en el primer mes. Además, las “visitas periódicas” del zonal deben empezar con el equipo inicial para facilitar la observación y evaluación del trabajo del nuevo ERDD (sin experiencia previa con el nuevo equipo).

Las “convocatorias regulares” como máximo se pueden extender 2 meses sin implementarlas después de lo proyectado. Esto debido al riesgo relacionado a la sobrecarga de responsabilidades de los encargados.

- **La cuarta implementación de propuestas consiste en la “reunión mensual”.**

La “reunión mensual” debe tener inicio el mes en que se compone el primer equipo de diálogo directo. No necesariamente debe ser implementada inmediatamente. Estas como máximo se pueden dar inicio 1 mes después de lo planificado. Esto debido al riesgo relacionada a la sobrecarga de responsabilidades de los encargados.

- **Se propone como quinto paso la “visita a campamentos” .**

La razón principal de su inicio a mediados del segundo mes de equipo de diálogo directo es la fidelización de un equipo regular de captadores. Se busca primero

observar si el equipo inicial se mantiene y luego buscar fidelizar a los que deciden continuar.

- **El sexto paso de implementación de propuestas consiste en la “reestructuración de capacitación”.**

Para una reestructuración en la capacitación se busca una estabilidad en el cargo de ERDD, donde este junte experiencia trabajando en las calles y coordinando al equipo suficientes para capacitar futuros captadores. La base de estas capacitaciones es la experiencia del ERDD y se espera un tiempo mínimo para que esta sea suficiente para ser aporte a nuevos captadores. Estas capacitaciones basadas en experiencia pueden ser dadas por captadores de más experiencia de la Región Metropolitana o el ERDD de la capital antes de implementar estas con el ERDD de la V Región.

- **El séptimo paso de implementación de propuestas consiste en las “actividades integradoras”.**

Las actividades de fidelización de captadores de socios se planean para cuando el modelo utilizado en la región adquiera madurez y pueda sostenerse con el resto de las alternativas implementadas. Si el modelo adquiere solides temprana, estas actividades pueden dar inicio en meses anteriores para estabilizar y fidelizar al equipo de captadores.

- **La última propuesta a aplicar es la “captación en empresas”.**

Esto se debe principalmente a que para realizar la captación en empresas efectiva, se necesita un modelo sólido de captación de socios con equipo de diálogo directo en las calles.

7.3.2.3. Propuestas complementarias

Las Figuras 7.13 y 7.14 presentan el calendario referencial y la posible carta gantt de las propuestas complementarias. Esta es igual para ambas alternativas de inicio.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Creación de sistema de crecimiento dentro de TECHO-CHILE	43 días	jue 01-11-18	lun 31-12-18
Credencial acreditadora	22 días	sáb 01-12-18	lun 31-12-18
Mail institucional de captación	131 días	lun 02-07-18	lun 31-12-18
Actividades recreativas	56 días	lun 15-10-18	lun 31-12-18
Visitas a ciudades del interior de la V Región	66 días	lun 01-10-18	lun 31-12-18

Figura 7.13: Calendario referencial propuestas complementarias. Fuente: elaboración propia.

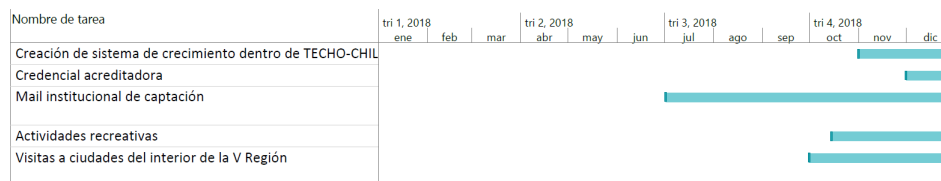


Figura 7.14: Carta Gantt propuestas complementarias. Fuente: elaboración propia.

Plan de implementación

En líneas generales las propuestas complementarias pueden dar inicio cuando la organización lo vea necesario, dependiendo del éxito del proyecto y su madurez. Como referencia se tiene que:

- El mail institucional de captación tiene prioridad dentro de las propuestas complementarias por su simplicidad y utilidad dentro del trabajo de los captadores.
- Las visitas a ciudades del interior solo se pueden implementar con un proyecto exitoso en Viña del Mar - Valparaíso. Esto implica evaluación y control de todas las propuestas.
- Las actividades recreativas y la creación de un sistema de crecimiento pueden dar inicio una vez estabilizado todas las propuestas principales. Si no se han implementado con éxito todas las propuestas principales se deben aplazar estas dos propuestas.
- La credencial acreditadora es la propuesta complementaria con menor prioridad a realizar por su baja importancia para la organización.



8 | Proyección futura

Este capítulo abarca distintas posibilidades y vías que puede tomar el área de diálogo directo dentro de TECHO-CHILE.

Uno de los problemas dentro de diálogo directo es la cantidad de responsabilidades de la coordinación en relación a recursos humanos, reclutamiento, selección, entre otros. Esto se debe en parte a que el diálogo directo pertenece al área comercial y no es independiente.

Estas responsabilidades extras disminuyen el tiempo de análisis, generación de indicadores y toma de decisiones de cambio.

Además, el plan para TECHO-CHILE en el futuro es financiar el 50 % del presupuesto anual solo con socios individuales, con una propuesta tan ambiciosa se hace necesario reforzar el área y darle importancia al equipo que aporta en mayor parte a los proyectos que TECHO-CHILE puede realizar anualmente.

Se propone como futuro del área una separación con el área comercial, generando una **Dirección de Diálogo Directo**. Esta nueva dirección se subdivide en tres principales áreas:

- Recursos Humanos.
- Selección y reclutamiento.
- Captación.

La Figura 8.1 muestra de forma resumida la estructura de la nueva propuesta de la división del área comercial y el equipo de diálogo directo.



Figura 8.1: Propuesta Dirección de diálogo directo. Fuente: elaboración propia.

El cambio principal es la adición del área de RRHH y selección y reclutamiento, estas tareas forman parte de las responsabilidades de la coordinación del equipo de diálogo directo. En la estructura actual, el área “captación” tiene todas las responsabilidades expuestas en la Figura 8.1.

Los principales beneficios de esta nueva estructura son:

- Mayor enfoque en análisis y estudio de la situación actual de diálogo directo.
- Mayor velocidad en toma de acciones correctivas y de largo plazo.
- Mayor planeación a futuro dentro del área.
- Enfoque en telemarketing.

Por otro lado, las principales desventajas de esta estructura son:

- Mayores costos por la inclusión de nuevo personal.
- Alta cantidad de capacitaciones para el correcto funcionamiento del área.
- Menor control de selección por parte de la coordinación.

Finalmente, como principales riesgos de la propuesta se tiene:

- **Riesgo 1:**Falta de presupuesto por parte de TECHO-CHILE para la separación del área.
- **Riesgo 2:** área de selección y reclutamiento no siga los lineamientos actuales de la organización.
- **Riesgo 3:** sinergia negativa entre sub áreas por mala coordinación.

Para evitar los riesgos descritos anteriormente se recomienda tomar la siguiente acción que disminuye su posibilidad de ocurrencia:

- **Solución riesgo 2:** capacitaciones a nuevos integrantes del área .

Las capacitaciones deben cubrir los siguientes aspectos:

- TECHO: funcionamiento de la organización y trabajos en Chile. Enfocar en la importancia de la organización para el país.
- Trabajo: responsabilidades y actividades del cargo.
- Captación: para que tengan un mayor entendimiento de la realidad del trabajo se busca que el área de selección y reclutamiento vea como realmente trabajan los captadores y como manejan su tolerancia a la frustración. Esto para linear de mejor forma el perfil de búsqueda.

A continuación se detallan las sub áreas y una propuesta alternativa de la estructura anterior.

8.1. Dirección de diálogo directo

La dirección de diálogo directo estará a cargo por el que hoy es el coordinador nacional de diálogo directo.

La dirección estará a cargo de actividades como:

- Coordinación con el resto de áreas en TECHO-CHILE.
- Coordinación de las subáreas de RRHH, selección y reclutamiento y captación.
- Recibir reportes de resultados del área de captación.
- Análisis de resultados y generación de KPIs.
- Análisis de las situaciones actuales de los equipos de diálogo directo.
- Enfoque en telemarketing direccionado a la captación de socios.
- Realizar acciones de mejora en los procesos actuales de diálogo directo.

8.2. Recursos Humanos

El área de recursos humanos se encarga principalmente de:

- Sueldos.
- Contrataciones.
- Despidos.

El área de RRHH y sus actividades pueden estar a cargo de una persona inicialmente y con el pasar del tiempo y el crecimiento del diálogo directo en Chile pasar a más trabajadores.

Opciones para reducir costos en esta área son:

- Practicante de ingeniería civil industrial, ingeniería comercial o carreras similares a cargo de las responsabilidades del área.
- Trabajador a medio tiempo.

8.3. Selección y reclutamiento

El responsable de esta área debe ser un **psicólogo** para que realice tareas como:

- Describir perfil claro de captadores.
- Reestructurar el proceso de entrevistas y pruebas de selección de captadores.
- Realizar reclutamiento en base al perfil encontrado para el captador.
- Realización y participación en entrevistas laborales.
- Responsable de selección de nuevos captadores junto al resto de responsables respectivos de la región.

Existen opciones para reducir costos en esta área de la dirección de diálogo directo:

- Practicante de psicología a cargo de las responsabilidades del área.
- Trabajador a medio tiempo.

8.4. Captación

En esta área se encontrarán:

- Encargados regionales de diálogo directo.
- MADs.
- Captadores.

Esta área se dedica a actividades de captación en las regiones a lo largo del país. Dentro de las responsabilidades claras de la sub área se encuentran:

- Coordinación de los equipos de diálogo directo.
- Entregar reportes de resultados a la dirección de diálogo directo.
- Analizar y tomar acciones con equipos de diálogo directo.
- Trabajo en terreno de captación.

8.5. Externalización

Una alternativa para reducir esfuerzos internos en el área de RRHH, selección y reclutamiento es externalizarlas como lo hacen otras ONGs a través del mundo y en Chile.

Empresas enfocadas en este tipo de servicios son:

- Manpower.
- Ecrgroup.
- Incosec.
- Teamwork.

Los principales beneficios de esta externalización son:

- Enfoque en la actividad principal del área.
- Mayor cantidad de actividades complementarias a los equipos de diálogo directo.
- Mejor análisis y actividades correctivas.
- Convocatorias continuas.
- Primer filtro para postulantes a captador.

Por otro lado, las desventajas de un modelo como este son:

- Pérdida del control sobre el reclutamiento inicial.
- Alto costo de externalización.

Los riesgos más importantes en esta alternativa de la propuesta son:

- **Riesgo 1:** falta de presupuesto de TECHO-CHILE.

Un alto costo de la externalización hace posible que la propuesta sea rechazada por parte del directorio.

- **Riesgo 2:** desincronización entre las partes.

La falta de lineamiento del perfil para el captador de socios por parte de la empresa externa puede llevar a la contratación de captadores sin un perfil deseado por la organización.

- **Riesgo 3:** Aumento de índice de rotación.

Desvincular el área de selección y reclutamiento puede provocar en los captadores un sentimiento de externalización del área completa por parte de TECHO y generar desinterés en ellos.

9 | Conclusiones

Finalizado el diagnóstico general de la situación actual y propuestas de un nuevo modelo de captación de socios en la región se levantan las siguientes conclusiones:

- Existe una baja gestión del equipo de diálogo directo en la región. Esto debido a que se coordina desde Santiago y esta cercanía entre ciudades termina por “alejarse” a los equipos.
- Si bien la V Región es un potencial punto de captación de socios, el modelo implementado no puede ser sin coordinación dentro de la misma región.
- Los captadores de socios deben ser fidelizados. Un captador que no se identifica con la ONG probablemente no tendrá buenos resultados individuales y no potenciará al equipo.
- La percepción del trabajo y la ONG entre los captadores de Santiago y Viña del Mar es totalmente distinta. Los captadores en Santiago se identifican con TECHO, se sienten escuchados y conocen su importancia para la organización y así lo transmiten en las calles. Por otro lado, en Viña del Mar se tiene un sentimiento de externalización y poco interés de TECHO-CHILE en continuar con la captación en la región.
- Los problemas principales de diálogo directo en la V Región son:
 - Alta rotación de captadores.
 - Proceso de reclutamiento (mal enfoque y frecuencia).
 - Seguimiento y control.
 - Fidelización de captadores de socios.
- Los objetivos principales abordados con el modelo propuesto son tener una **cantidad óptima de captadores en las calles** y el **alto rendimiento individual** de estos. Estos dos objetivos se basan en 4 puntos principales:
 - Eficiente suplencia de puestos (base de datos).
 - Bajo niveles de rotación.
 - Fuerte seguimiento y control.

- Compromiso con la ONG por parte de captadores.

A su vez, estos cuatro puntos anteriores se abordan con lo siguiente:

- Convocatorias realizadas periódicamente
 - Enfoque adecuado de reclutamiento.
 - Potente cargo de ERDD.
 - Gestión intensa de oficina.
 - Existencia de visitas a captadores.
 - Posibilidad de crecimiento en la organización.
 - Acciones de integración para captadores.
- Otras organizaciones dentro y fuera del país realizan la captación de socios internamente, es decir, sin externalizarla. Estas han tenido éxito y es un modelo que puede ser replicado, pero adaptándolo a las diferencias culturales respectivas y estructura de la organización.

9.1. Recomendaciones

Las principales recomendaciones a la organización respecto al diagnóstico y propuestas son:

- Evaluar el costo de oportunidad de no implementar este tipo de modelo en la V Región antes de mayo de 2018. Si existe estabilidad en el área, el inicio del proyecto se puede adelantar hasta marzo o abril.
- No implementar un modelo de equipo en alguna región sin encargados o coordinadores claros dentro de este. La falta de autoridad cercana genera irresponsabilidades y resultados negativos.
- Implementar modelos iguales o similares en ciudades que presenten características demográficas similares a Viña del Mar.
- Creación de un "código de buenas costumbres" que busca regular las acciones que toman los captadores mientras utilizan algún elemento distintivo de TECHO. Ideas base para este código son:
 - Tomar responsabilidad de embajador de TECHO.
 - No fumar mientras se utilizan prendas relacionadas a TECHO.
 - Para descansos o comidas dejar de utilizar peto o polera de TECHO.

- No considerar que las actividades de fidelización de socios son un “gasto innecesario”. Los beneficios al largo plazo que se tienen con una buena integración e identificación de los captadores son claros. Prueba de esto es el equipo de diálogo directo en Santiago.
- Implementar metas grupales donde se busca implementar un sistema que incentive el trabajo en equipo y actitud colaborativa. Hay dos vías para aplicar esta metas:
 - Incentivo monetario sobre el sueldo base (mismo sistema de metas individuales).
 - Regalo de entradas de partidos de futbol, cine o comidas en restaurants.
- Trabajo en el largo plazo con equipos estables a lo largo de Chile, incentivando eventos y actividades que unifiquen el área con el tiempo.
- Se propone como futuro ya con equipos de diálogo directo estables una separación con el área comercial, generando una **Dirección de Diálogo Directo**.
- Con un área independiente y estable de diálogo directo comenzar un proceso de captación de socios en otros países similar al implementado en Chile. Esto en el largo plazo pensando en futuras actividades de integración y alianzas.
- Se debería dar mayor enfoque al telemarketing debido a su bajo costo e importancia que toma con el tiempo.
- Realizar campañas de sensibilización enfocadas directamente en la captación de socios. La campaña de Cruz Roja Española “Por cada no necesitamos un Sí” es totalmente replicable en el país e incluso puede ser lanzada en semanas de captación para mejorar aún más los resultados.
- Generar un plan de fidelización de socios a nivel nacional. Donde desde el inicio del vínculo con el nuevo socio se tenga una interacción vía teléfono. Ideas para un mejoramiento de la fidelización de socios son:
 - Llamada de bienvenida.
 - Paquetes de bienvenida que pueden incluir:
 - Sticker para el auto.
 - Sticker para el computador.
 - Revista física de TECHO.
 - Correos donde se especifique donde va el dinero donado por el socio en particular, es decir, el campamento que se ve beneficiado con la cantidad donada.
 - Revista online que puede ser de carácter mensual o trimestral y con formatos similares a lo realizado por TECHO-CHILE anteriormente.
- Ya con equipos estables y bien conformados, evaluar el aumento en el sueldo base de los captadores como medio para transmitir confianza y aumentar responsabilidad.
- Extender y mejorar el proceso de crecimiento profesional dentro de la organización.

- Para reducir la desconfianza de la población con el destino y procedencia del dinero en TECHO-CHILE se debe agregar una sección de TRANSPARENCIA en la página web del la ONG.



Bibliografía

- Ararrázaval, Ignacio; Hairel, Eileen; Wojciech, S; y Salamon, Lester (2006). Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro CHILE. (document), 2.1, 2.3, 2.2.3, 2.2.3, 2.5, 2.7, 2.8, 2.9, 2.2.6, 1, 2, 5
- Basagoiti Maruri, Fátima (2015). Fundraising, ¿ cómo conseguir que el donante elija a una ong como colaboradora? (document), 3.2
- Brennan, Linda y Binney, Wayne (2010). Fear , guilt , and shame appeals in social marketing. *Journal of Business Research*, 63, 140–146. 3.3
- Clow, Kenneth E (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. Prentice Hall, cuarta edición. (document), 3.2.6.1, 3.1
- del Bosque Rodríguez, Ignacio Alfredo Rodríguez; Gutiérrez, A Trespalacios; Casielles, Rodolfo Vázquez; San Emeterio, Ángel Agudo; Álvarez, Begoña Álvarez; González, Luis Ignacio Álvarez; de la Ballina Ballina, Francisco Javier; Palacio, Asunción Beerli; Acebrón, Laurentino Bello; Agudo, Jesús Collado; et al. (2005). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. 3.4.1
- Di Sciuillo, Jean (1993). *Màrketing i comunicació de les institucions*. Pleniluni. 3.3.3
- Gruninger, Sandra (2003). Las ongs durante la transición chilena: Un análisis de su respuesta ideológica frente a su incorporación en políticas sociales de índole neoliberal. *Revista Mad*, (9), 77–181. 2.1.4.1, 2.1.4.3
- Huyse, Huib; Phlix, Geert; Dhaene, Corina; Molenaers, Nadia; Nijs, Leen; Fonteneau, Bénédicte; Bossuyt, Jean; Grega, Pierre; y De Potter, Laurent (2010). Evaluation of ngo partnerships aimed at capacity development. 3.2.8
- Key, Thomas Martin y Czaplewski, Andrew J (2017). Upstream social marketing strategy : An integrated marketing communications approach. *Business Horizons*. (document), 3.3, 3.6, 3.3, 3.7, 3.3
- Kotler, Philip y Roberto, Eduardo L (1992). *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos. (document), 3.3
- Kotler, Philip y Zaltman, Gerald (1971). Social Marketing : An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(July), 3–12. 3.3

- Lovelock, Christopher H y Weinberg, Charles B (1984). *Public and nonprofit marketing—cases and readings*. Scientific Press. 3.3.3
- Maglieri, Gustavo (1998). Organizaciones sin fines de lucro. *Faces*, 5, 95–127. 3.1, 3.1
- MIDEPLAN (1995). Municipios y ong. *Documentos Sociales*, (45). 2.1.4.3
- Morgan, John (2000). Financing public goods by means of lotteries. *The Review of Economic Studies*, 67(4), 761–784. 3.2.5.1
- Morgan, Robert M y Hunt, Shelby D (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, (pp. 20–38). 3.4
- Naik, Prasad A y Raman, Kalyan (2003). Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications. *Journal of Marketing Research*, XL(November), 375–388. 3.3
- Ortegón, Edgar (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, volume 42. United Nations Publications. 3.5, 3.5
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de modelos de negocio. (document), 3.2, 3.1
- Quesada, Francisco Benjamín Cobo y Ruiz, Ladislao González (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (40), 543–568. 3.4, 3.4.1
- Romano, Richard y Yildirim, Huseyin (2001). Why charities announce donations: a positive perspective. *Journal of Public Economics*, 81(3), 423–447. 3.2.5.1
- Romero, Luis Alfonso Pérez (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Pearson educación. (document), 3.2.1.1, 3.2.3, 3.5, 3.3.1, 3.3.1.7, 3.3.2
- Salamon, Lester M y Anheier, Helmut K (1992). In search of the non-profit sector ii: The problem of classification. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(3), 267–309. 3.1
- Salamon, Lester M; Sokolowski, S Wojciech; y Sturza, David (1999). *America's nonprofit sector: A primer*, volume 10. Foundation Center New York. 2.2.4
- SALINAS CAMPOS, MA (1978). El laicado catolico de la sociedad chilena de agricultura y beneficencia (1838-1849). In *Anales de la Facultad de Teologia Santiago de Chile*, volume 29 (pp. 2–174). 2.1.1
- Salvador, Pau (1999). Comunicación e Imagen en las ONG. *Fòrum de Recerca*, 5. 3.2.3.1, 3.2.6.1, 3.3.3
- Shapiro, Benson P (1974). Marketing in nonprofit organizations. *Journal of Voluntary Action Research*, 3(3-4), 1–16. 3.3.3

Tempel, Eugene R; Aldrich, Eva E; Seiler, Timothy L; y Burlingame, Dwight F (2016). *Achieving excellence in fundraising*. John Wiley & Sons. 3.2.5

Villafañe, Justo (2002). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide edición. 3.2.3.1





A | Formulario captación

MANDATO DE SOCIOS "CAMPAMENTO LA COPA 2" **TECHO**
UN TECHO PARA CHILE

Todos los campos son de llenado obligatorio

Nombre/razón social mandante: _____ Apellido Paterno: _____ Apellido Materno: _____

Rut: _____ Fecha de nacimiento: _____ Sexo: _____

Teléfono casa: _____ Celular: _____

Dirección: _____ N° _____ Depto. Bloque _____ Comuna: _____

Región: _____ E-mail: _____ @ _____

Monto colaboración mensual:
 \$30.000 \$15.000 \$10.000 \$7.000 \$5.000 \$3.000 Otro: \$ _____

Acepto reajustar anualmente el monto de mi cuota de acuerdo al IPC, lo que se hará efectivo en enero de cada año. SI No

ELIJA UN SISTEMA DE RECAUDACIÓN

CUENTA CORRIENTE/ VISTA (Cuenta vista con fotocopia de cédula de identidad) N° _____
 Banco de Chile/A.Edwards/Citibank Santander BCI/TBanc BBVA Bice
 Scotiabank/Desarrollo Security Corpbanca Estado Itaú

TARJETA DE CRÉDITO Expira: Mes _____ Año _____
 Visa A. Express Magna
 Mastercard Diners

TARJETA CASA COMERCIAL
 Easy Jumbo Paris Ripley
 CMR Presto Cencosud

MOVISTAR Número de teléfono de cargo y código de área: (debe ser red fija) _____

Fecha _____ Firma colaborador (mandante) Titular _____

Por este acto otorgo (otorgamos) al Banco o la Institución Financiera antes señalada un mandato comercial para cargar mi (nuestra) Tarjeta de Crédito bancaria, Tarjeta de casa comercial tales como, CMR Falabella, Paris, Jumbo, Easy, Tur Bus, Presto u otra que se especifique en el mandato, Cuenta Corriente bancaria y/o Crédito o Débito el valor indicado anteriormente, los días 5 de cada mes a favor de Un Techo para Chile y/o autorizo en este acto a Compañía de Telecomunicaciones de Chile S.A. para que cobre en mi boleta telefónica correspondiente al número señalado del cual soy titular, los valores o sumas que Un Techo para Chile le informará de acuerdo al servicio contratado. El mandante se compromete a disponer de fondos y/o crédito en la fecha del cargo. Si por cualquier impedimento no se pudiere efectuar el cargo ese día, éste habrá de efectuarse el día inmediatamente posterior que fuere posible, requiriéndose además a cargar los gastos y comisiones que se generen. Este mandato no revoca y es complementario de otros conferidos al Banco, pudiéndose terminar por voluntad unilateral del Banco, por cierre de las cuentas indicadas o por parte del mandante por notificación escrita al Banco, con 30 días corridos de anticipación. Este mandato vincula directamente a "el mandante" con el Banco, quedando liberado Un Techo para Chile de cualquier responsabilidad, salvo en lo referido al suministro oportuno y correcto de la información al Banco para los cobros. Adicionalmente, expreso expresamente a Un Techo para Chile de cualquier responsabilidad que pudiere tener, directa o indirectamente, con motivo u ocasión del ejercicio u omisión de lo indicado en la presente autorización.

USO EXCLUSIVO DEL BANCO

N° Mandato _____ Cód. Interno _____ Institución: _____ FOLIO
 Fecha _____ Firma _____ RUT Institución: _____ **812 0039044**

MANDATO DE SOCIOS "CAMPAMENTO LA COPA 2" **TECHO**
UN TECHO PARA CHILE

Nombre/razón social mandante: _____ Apellido Paterno: _____ Apellido Materno: _____

Monto colaboración mensual: \$30.000 \$15.000 \$10.000 \$7.000 \$5.000 \$3.000 Otro: \$ _____

Acepto reajustar anualmente el monto de mi cuota de acuerdo al IPC, lo que se hará efectivo en enero de cada año. SI No

SISTEMA DE RECAUDACIÓN: Cuenta Corriente/Vista Tarjeta de Crédito Tarjeta Comercial Movistar

Fecha _____ Institución: _____ RUT Institución: _____ Para más información escribenos a: socios.chile@techo.org



B | Encuesta captación de socios



Encuesta Análisis Org. TECHO-CHILE

Gracias por ayudarnos a mejorar! Tus respuestas son anónimas.

*Obligatorio

¿A que grupo etario perteneces? *

- Menor de 20 años
- Entre 20 y 29 años
- Entre 30 y 44 años
- Entre 45 y 64 años.
- Mayor de 65 años

¿En que comuna vives? *

Tu respuesta _____

¿Que nivel de conocimiento de la pobreza en Chile crees tener? *

- Bajo (Conozco muy poco sobre la pobreza y exclusión que viven personas en campamentos)
- Medio (Sé que existe desigualdad, pero no conozco cuales son las realidades)
- Alto (Conozco la realidad de pobreza y exclusión que viven las personas en campamentos)
- Indiferente (No me interesa)

¿Has participado alguna vez en alguna organización social y/o voluntariado? (Si la respuesta es "Si", escribir en "Otro" en cuáles has participado) *

- Si
- No
- Otro: _____

¿Has donado alguna vez a alguna organización social? *

- Si
- No

¿Conoces que es TECHO-CHILE? *

- Si
- No

SIGUIENTE



Si ya conoces TECHO-CHILE

¿Como conociste TECHO-CHILE? *

- Internet (pagina web y/o redes sociales)
- Televisión
- Conversación informal con gente que conocía de la organización
- Participación en otros voluntariados
- Carteles o afiches dentro de la Universidad
- Charlas, ferias o stands en la Universidad
- Conocí a la organización en el colegio
- En la calle por captadores
- Vía teléfono
- Otro: _____

¿Te harías socio de TECHO-CHILE? (socio es quien dona mensualmente una cantidad específica de dinero a la organización) *

- Si
- No
- Ya soy socio
- Fui socio anteriormente

ATRÁS

SIGUIENTE

Si no conoces que es TECHO-CHILE

TECHO es una organización presente en Latinoamérica y El Caribe que busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en los asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios.

¿TECHO ES LO MISMO QUE UN TECHO PARA CHILE o TECHO-CHILE?

Si. Un Techo para Chile pasó por un período de cambios. De una etapa fundacional, donde la expansión, aprendizaje y adaptación fueron fundamentales en una primera instancia, a una etapa de consolidación, donde la gestión, el impacto y el desarrollo comunitario toman un rol protagónico en el modelo de trabajo.

¿Te interesaría ser socio de TECHO-CHILE? (socio es quien dona mensualmente una cantidad específica de dinero a la organización) *

- Si
- No

Me interesaría ser socio

¿Que razones te llevarían a ser socio? Evaluar de 1 a 5 según importancia. (Donde 1 es poca importancia y 5 alta) *

	1	2	3	4	5
Quiero aportar a disminuir la desigualdad en Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soy o fui voluntario de alguna organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estatus social que significa ser socio de una ONG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento comprometido con los objetivos de TECHO-CHILE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participé en TECHO-CHILE anteriormente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La poca cantidad de dinero que significa ayudar a otra persona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Por qué aun no te has hecho socio? *

- No tengo dinero para donar mensualmente
- No confío en el destino del dinero
- No sé como hacerlo
- No confío en los captadores en la calle
- Nunca he visto un captador de socios en la calle
- Otro: _____

¿Cuanto crees que es el mínimo monto para donar mensualmente? *

Tu respuesta _____

Si se especificara exactamente donde va dirigido tu dinero donado ¿te harías socio? (Escribir en "Otro" el por qué) *

- Es probable
- No es probable
- Otro: _____

No me interesaría ser socio

¿Qué razones te desincentivarían de ser socio? Evaluar de 1 a 5 según importancia. (Donde 1 es poca importancia y 5 alta) *

	1	2	3	4	5
No me siento comprometido con la causa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No tengo dinero suficiente para donar mensualmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una realidad muy lejana a la mía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desconozco que hace TECHO-CHILE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desconfío de este tipo de organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No confío en los captadores en la calle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No entrego mis datos personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No sé cual es el destino de mi dinero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si tienes otra razón no mencionada anteriormente ¿Cual sería?

Tu respuesta

¿Cuanto crees que es el monto mínimo para donar mensualmente? *

Tu respuesta _____

Si se especificara donde va dirigido tu dinero donado ¿te harías socio? (Escribir en "Otro" el por qué) *

- Es probable
- No es probable
- Otro: _____

Si ya eres socio de TECHO-CHILE

¿Como te hiciste socio de TECHO-CHILE? *

- Captadores en la calle
- Por teléfono
- A través de un conocido dentro de la organización
- Soy o fui voluntario de TECHO-CHILE
- Soy o trabajé como profesional en TECHO-CHILE
- Otro:

¿Que razones te llevaron a ser socio? Evaluar de 1 a 5 según importancia. (Donde 1 es poca importancia y 5 alta) *

	1	2	3	4	5
Quiero aportar a disminuir la desigualdad en Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soy o fui voluntario de alguna organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estatus social que significa ser socio de una ONG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento comprometido con los objetivos de TECHO-CHILE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participé en TECHO-CHILE anteriormente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La poca cantidad de dinero que significa ayudar a otra persona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Como crees que ha sido la gestión de TECHO-CHILE en conservar tu interés por ser socio? (Escribir en "Otro" el por qué)

*

- Buena
- Regular
- Mala
- Otro:

¿Que recomendaciones darías para mejorar esta gestión de fidelización de socios?

Tu respuesta

¿Que razones te podrían llevar a dejar de ser socio? *

- Causas monetarias
- Desinterés de la organización con los socios
- Ya no me siento comprometido con TECHO-CHILE
- Desconfianza en el destino del dinero
- Otro:

Socio anterior

¿Como te hiciste socio de TECHO-CHILE? *

- Captadores en la calle
- Por teléfono
- A través de un conocido dentro de la organización
- Soy o fui voluntario de TECHO-CHILE
- Soy o trabajé como profesional en TECHO-CHILE
- Otro:

¿Que razones te llevaron a ser socio? Evaluar de 1 a 5 según importancia. (Donde 1 es poca importancia y 5 alta) *

	1	2	3	4	5
Quiero aportar a disminuir la desigualdad en Chile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soy o fui voluntario de alguna organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estatus social que significa ser socio de una ONG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento comprometido con los objetivos de TECHO-CHILE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participé en TECHO-CHILE anteriormente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La poca cantidad de dinero que significa ayudar a otra persona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Como crees que fue la gestión de TECHO-CHILE en conservar tu interés por ser socio? (Escribir en "Otro" el por qué) *

- Buena
- Regular
- Mala
- Otro:

¿Que recomendaciones darías para mejorar esta gestión de fidelización de socios? *

Tu respuesta

¿Cual es la razón principal por la que dejaste de ser socio? *

Tu respuesta