



Universidad de Concepción

Dirección de Postgrado

Facultad de Ingeniería

Facultad de Ciencias Biológicas

Facultad de Ciencias Ambientales

**Programa de Magíster en Gestión Integrada: Medio Ambiente, Riesgos
Laborales y Responsabilidad Social Empresarial**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA
PARA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA FE:
GRUPO BÍBLICO UNIVERSITARIO DE CHILE**

Estudio efectuado en Proyecto de Graduación para optar al grado de
Magíster en Gestión Integrada: Medio Ambiente, Riesgos Laborales y
Responsabilidad Social Empresarial

PAOLA ALEJANDRA MATUS CALABRANO

Profesor Guía: Carola Bruna
Departamento de Bioquímica y Biología Molecular, Facultad de Ciencias Biológicas
Universidad de Concepción

CONCEPCIÓN (Chile), 2023

Tabla de Contenidos:

Índice de Tablas:.....	iii
Índice de Figuras.....	iv
Índice Anexos.....	v
Resumen:.....	vi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Marco referencial:.....	2
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
2. METODOLOGÍA.....	8
2.1. Caracterización de la organización.....	8
2.1.1. Análisis entorno interno.....	8
2.1.2. Identificación de partes interesadas.....	10
2.1.3. Análisis del entorno externo.....	10
2.2. Metodología para la identificación y evaluación de requisitos legales.....	12
2.3. Metodología para la identificación y evaluación de riesgos.....	12
2.3.1. Metodología para la identificación de peligros y evaluar riesgos laborales.....	12
2.3.2. Metodología para la identificación de aspectos y evaluar impactos ambientales.....	14
2.4. Metodología para el análisis de causalidad.....	18
2.5. Metodología para el diseño de un modelo de gestión integrada.....	18
2.6. Metodología para el cierre de brechas significativas.....	19
3. RESULTADOS.....	20
3.1. Resultado de la caracterización.....	20
3.1.1. Caracterización interna.....	20
3.1.2. Desempeño Ambiental, Laboral y Social:.....	25

3.1.3. Identificación de partes interesadas.....	26
3.1.4. Caracterización externa.....	28
3.2. Resultados de la identificación y evaluación de requisitos legales.....	34
3.3. Resultado de la Identificación y evaluación de riesgos.....	36
3.3.1. Riesgos Ambientales:.....	36
3.3.2. Riesgos Laborales.....	37
3.3.3. Riesgos Sociales.....	39
3.4. Resultados de análisis de causalidad para brechas significativas.....	41
3.4.1. Riesgos vinculados a Rio Quino.....	41
3.4.2. Riesgos vinculados a incumplimientos normativos.....	42
3.5. Propuesta de modelo de gestión integrada.....	44
3.6. Proyecto para el cierre de brecha significativa.....	49
4. CONCLUSIONES.....	50
5. BIBLIOGRAFÍA.....	53
6. ANEXOS.....	57

Índice de Tablas:

Tabla 1. Vinculación Aspecto-Materias Fundamentales.	9
Tabla 2. Probabilidad de que ocurra el(los) incidente(s) asociado(s).	13
Tabla 3. Severidad o gravedad del(los) incidente(s) asociado(s).	13
Tabla 4. Evaluación y Clasificación de Riesgos Laborales.	14
Tabla 5. Cálculo de frecuencia del impacto ambiental.	15
Tabla 6. Cálculo de intensidad del impacto ambiental.	15
Tabla 7. Cálculo magnitud del impacto ambiental.	16
Tabla 8. Cálculo de la extensión del impacto ambiental.	16
Tabla 9. Criterios de significancia.	16
Tabla 10. Partes interesadas del “Grupo Bíblico Universitario de Chile”.	27
Tabla 11: Incumplimientos normativos de la organización.	35
Tabla 12: Matriz de identificación de aspecto y evaluación de Impacto Ambiental.	36
Tabla 13 Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos.	38
Tabla 14. Matriz del bien común aplicada al GBUCH.	40
Tabla 15. Plan de implementación de Modelo de gestión integrada.	47

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de la Metodología para la caracterización.	8
Figura 2. Elementos identificatorios para la caracterización interna.	9
Figura 3. Modelo PESTAL.	10
Figura 4. Metodología para la identificación y evaluación de requisitos legales.	12
Figura 5. Matriz del Bien Común.	17
Figura 6. Criterios de ponderación matriz del bien común.	18
Figura 7. Mapa de proceso del Grupo Bíblico Universitario de Chile.	23
Figura 8. Desempeño ISO 26000 del GBUCH.	26
Figura 9. Pirámide de Kelsen Grupo Bíblico Universitario de Chile.	34
Figura 10. Árbol de causalidad de riesgos vinculados a Rio Quino para GBUCH.	41
Figura 11. Árbol de causalidad de riesgos vinculados a incumplimiento normativo.	42
Figura 12. Modelo de gestión integrada para OBF.	44

Índice Anexos

Anexo I. Check List. Materias Fundamentales ISO 26000.	57
Anexo II. Cuestionario por cuadrante de la matriz del bien común.	60
Anexo III. Listado de normativa aplicable a la organización.	62
Anexo IV. Check List- Evaluación de cumplimiento de la normativa aplicable.	63
Anexo V. Propuesta de Check list básico planificación de eventos.	66
Anexo VI. Proyecto para el cierre de brecha significativa.	67
Anexo VII. Artículo derivado del estudio.	83

Resumen:

En un contexto donde la Agenda 2030, destaca la necesidad de respetar la dignidad humana y fomentar la sustentabilidad, y considerando la visión de Charles Habib Malik sobre el impacto transformador de las universidades; el presente informe tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión integrado, que permita la incorporación de una estrategia de sustentabilidad en el Grupo Bíblico Universitario de Chile; con el fin de mejorar su desempeño ambiental, laboral y social.

A lo largo de este análisis, se aborda la caracterización de la organización; la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales y sociales; el cumplimiento legal; y la causalidad de brechas significativas.

De esta forma se identifica que la organización cuenta con diversas fortalezas, pues su estructura organizativa inclusiva y la promoción de valores relevantes, le permiten generar comunidad y promover el bienestar de los estudiantes. Lo anterior, además, brinda oportunidades para impactar en la sociedad.

Asimismo, la organización cuenta con debilidades vinculadas a la carencia de elementos para una gestión adecuada, como lo son la falta de sistematización en la documentación, y la falta de procedimientos administrativos actualizados.

A través de distintas metodologías de evaluación de riesgos, fue posible determinar que los riesgos significativos de la organización están vinculados con el uso y mantención del sitio en Rio Quino; y los incumplimientos legales asociados a la variable laboral.

Se puede concluir, por tanto, que la carencia de elementos para una gestión adecuada, y la falta de fidelización de donantes, son causas comunes de los riesgos significativos.

Para abordar estos desafíos, es esencial que la organización se concentre en reforzar su gestión. Con este fin, se sugiere la implementación de un modelo de gestión integrada especialmente adaptado a las necesidades y circunstancias específicas de la organización. Asimismo, con el objetivo de mejorar las relaciones con los donantes y, de esta manera, asegurar la sostenibilidad financiera, se propone la ejecución de un proyecto piloto destinado a transformar la manera en que se gestionan las relaciones con los donantes.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

En el siglo XXI, existen importantes desafíos para la humanidad, como el hambre, la pobreza, la contaminación y la desigualdad. Estas problemáticas, en su mayoría, tienen su raíz en una sociedad individualista que se enfoca en satisfacer las necesidades de forma individual, priorizando el tener sobre el actuar motivado por el bien común.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible. Estos objetivos proponen un plan de acción fundamentado en tres principios centrales: el respeto por la dignidad de la persona humana, la sustentabilidad y el compromiso de no dejar a nadie atrás.

Con base en estos principios, la implementación de acciones y cambios transformadores en políticas y prácticas, con el objetivo de alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, se revisten de una dimensión ética intrínseca. Esta dimensión ética proporciona un marco de referencia para sostener compromisos y acciones a largo plazo, donde los valores desempeñan un papel significativo. A menudo, estos valores están arraigados en la fe y en una dimensión religiosa, la cual ocupa un lugar destacado en la mayoría de la población global (PNUD, 2019).

Es frecuente atribuir la responsabilidad de estas problemáticas a grandes conglomerados y líderes gubernamentales. Sin embargo, el individualismo y la corrupción son fenómenos que afectan a la sociedad en su día a día y en todos los niveles.

En este contexto, la universidad no escapa a esta realidad y, de hecho, en cierta medida, es un entorno en el que algunos de estos comportamientos se arraigan. Un estudio realizado en México (Sañudo & Palifka, 2018) revela que todos los estudiantes encuestados en los últimos años admiten haber incurrido en prácticas de copia al menos una vez, y un 67% admitió haberlo hecho en varias ocasiones.

Charles Habib Malik, ex presidente de la Asamblea General de las Naciones Unidas, resaltó la importancia de las universidades como instituciones clave para impulsar la transformación global durante sus Conferencias Pascal en 1981. En su discurso, Malik afirmó: "La Iglesia no puede prestarse mayor servicio a sí misma y a la causa del evangelio, que intentando reconquistar las universidades para Cristo. Más poderosamente que por cualquier otro medio, si cambias la universidad, cambiarás el mundo".

Reconociendo el papel fundamental de la formación integral de líderes en las universidades, resulta evidente la importancia de formar líderes íntegros que puedan generar un auténtico cambio. En este contexto, el Grupo Bíblico Universitario de Chile, una organización basada en la fe, fundada en 1964, ha desempeñado un papel significativo al proporcionar una formación integral a estudiantes universitarios. Mediante la preparación de futuros profesionales y líderes, esta organización busca empoderar a individuos que se convertirán en agentes de cambio positivo en sus respectivas esferas profesionales.

De esta manera, abordar los desafíos del siglo XXI requiere una perspectiva ética y un compromiso con el bien común, tanto a nivel individual como en el ámbito universitario. La formación de líderes íntegros, comprometidos y responsables con las problemáticas sociales actuales, puede marcar la diferencia en la construcción de un mundo más justo y sostenible.

1.2. Marco referencial:

Objetivos del desarrollo sustentable:

En el año 2015 los estados miembros de la ONU, en conjunto con ONGs y ciudadanos de todo el mundo, generaron una propuesta para desarrollar *17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, los cuales buscan alcanzar de manera equilibrada tres dimensiones del desarrollo sostenible: el ámbito económico, social y ambiental.

En consecuencia, se estableció una agenda internacional proyectada hasta el año 2030 que se compone de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles y 169 metas (ONU, 2015).

A continuación se presentan algunos de los ODS y metas vinculadas con el presente estudio:

ODS 4. Educación de Calidad

- **Meta 4.7** De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas, mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible.

ODS 3. Salud y Bienestar

- **Meta 3.4** Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.

ODS 16 Paz, Justicia e instituciones Sólidas

- **Meta 16.5** Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.

ODS 17. Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

- **Meta 17.16** Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo.
- **Meta 17.17** Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

Organizaciones basadas en la fe

Las Organizaciones Basadas en la Fe (OBF) constituyen un subgrupo dentro del amplio espectro de las organizaciones no gubernamentales (ONG) o del tercer sector. Este término, acuñado en el ámbito de la economía, hace referencia a aquellas actividades sociales que se llevan a cabo sin fines de lucro y no dependen ni del Estado ni del mercado para su funcionamiento.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) reconoce la importancia de las Organizaciones Basadas en la Fe (OBF, por sus siglas en inglés) en su labor, abordando desafíos de desarrollo y humanitarios. Estas organizaciones adoptan un enfoque holístico que se fundamenta en el reconocimiento de la dignidad y el valor intrínseco de cada ser humano, aportando dimensiones éticas y espirituales al ámbito del desarrollo. Las OBF desempeñan un papel constructivo en múltiples niveles y espacios, ejerciendo influencia y liderazgo (PNUD, 2019).

En los últimos años, distintos estudios y prácticas internacionales han reconocido el rol que las comunidades religiosas y organizaciones basadas en fe (OBF) tienen al abordar desafíos globales. Detectando así, las siguientes fortalezas vinculadas a su rol en:

- El reconocimiento de la población atendida por el acompañamiento recibido a través de las diferentes acciones implementadas;
- La participación en escenarios de incidencia local, provincial y en algunos casos, nacional e internacional;
- La red de voluntarios profesionales y no profesionales comprometidos en la implementación de las acciones en los territorios;
- La permanencia en el territorio a largo plazo, brindando confianza a las comunidades locales;
- La capacidad de las OBF en movilizar recursos locales para garantizar el acceso a necesidades inmediatas de la población.

El mismo estudio indica que las Organizaciones Basadas en Fe (OBF) suelen enfrentar desafíos en términos de la sistematización de su gestión. Pues carecen de información precisa sobre la población a la que atienden, no tienen un monitoreo

adecuado para asegurar el cumplimiento de metas específicas y no cuentan con mecanismos para medir el impacto de sus acciones. En cierta medida, operan en un contexto de improvisación y toma de decisiones diarias.

Gestión integrada a la medida para las ONG

A diferencia de las empresas comerciales, las organizaciones no gubernamentales tienen como objetivo ser socialmente responsables. Sin embargo, muchas veces estas organizaciones solo evalúan el impacto social de sus actividades en su ámbito de acción, sin considerar el impacto global en la sociedad, en términos de desarrollo económico y medioambiental. Además, no suelen implementar métodos y sistemas para identificar y movilizar a los actores y grupos de interés que contribuyen a generar valor y cumplir con su compromiso de responsabilidad social.

En las ONG suelen estandarizar sólo aquellos procesos que influyen la relación con los mandantes o los aspectos legales, como son las planillas de registro o los aspectos contables, pero el resto es de baja especificación. Esto hace que la implementación de sistemas de calidad sea difícil y poco apropiada para la realidad de las ONG (FONDEF, 2007). Estas organizaciones, en su mayoría, carecen de recursos suficientes para cubrir sus necesidades operativas mínimas. Por lo tanto, obtener una certificación como ISO 9001, 14001 y/o 45001 resulta costoso y poco adecuado para un programa social.

En respuesta a lo mencionado anteriormente, en España se creó la Norma ONG Calidad, un estándar de gestión de la calidad creada directamente a iniciativa del Tercer Sector y que recoge los principios más modernos de la gestión de organizaciones, adaptándose a la realidad de la Acción Social (ICONG, n.d.); sin embargo, dicha norma sólo considera la variable de calidad sin integrar los aspectos ambientales y laborales.

En consecuencia, se identifica claramente la necesidad de desarrollar un modelo de gestión integrada que facilite la incorporación de una estrategia de sustentabilidad en organizaciones similares a la estudiada en este análisis.

El objetivo principal de este enfoque es mejorar el desempeño ambiental, laboral y social, asumiendo un compromiso completo de responsabilidad social que garantice la sostenibilidad a largo plazo. Al implementar este modelo, se logrará establecer una coherencia efectiva entre los valores de la organización y sus prácticas de gestión.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión integrada que permita la incorporación de una estrategia de sustentabilidad en una organización basada en la fe, con el fin de mejorar su desempeño ambiental, laboral y social.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Caracterizar el contexto interno y externo del Grupo Bíblico Universitario de Chile (GBUCH).
- Evaluar los riesgos ambientales, laborales y sociales presentes en la organización, identificando las brechas relevantes y pertinentes que deben ser abordadas en la gestión integrada.
- Establecer las causas de las brechas significativas identificadas en la organización estudiada, para determinar las acciones necesarias para su resolución.
- Diseñar un modelo de sistema de gestión integrada y un plan de implementación, adaptados a las necesidades y características específicas de la organización estudiada.
- Formular un proyecto que contribuya a mejorar el desempeño de la organización en términos de sustentabilidad, considerando aspectos económicos, sociales y ambientales.

2. METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento a los objetivos mencionados, a continuación se describen las metodologías llevadas a cabo en las etapas del estudio.

2.1. Caracterización de la organización

En la figura 1 se puede observar de forma general la metodología implementada para desarrollar el diagnóstico inicial de la organización.

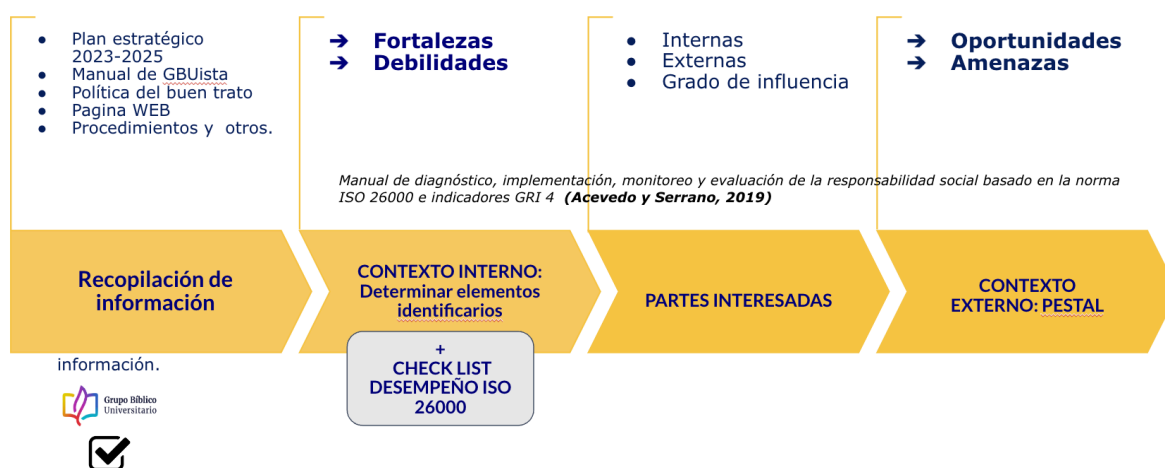


Figura 1. Diagrama de la Metodología para la caracterización

En primera instancia se realizó una caracterización de la organización, identificando el contexto interno, a través de elementos identitarios y la ISO 26000. Esto permitió identificar las Fortalezas y Debilidades. A su vez, se realizó un análisis del entorno externo y las partes interesadas. De esta manera, se logró identificar Oportunidades y Fortalezas.

2.1.1. Análisis entorno interno

Como etapa preliminar, se recopiló información documentada de la organización para poder aplicar las metodologías que se presentarán a continuación.

Elementos Identitarios:

Para la caracterización interna de la organización se describen elementos identitarios de la empresa, de acuerdo a la metodología planteada por Acevedo y Serrano (2019). Dichos elementos se recopilaron en función de la información correspondiente al tipo de organización, propósito, visión, principios y valores éticos

compartidos, objetivos, estructura administrativa, recursos, y capacidades, como se puede observar en la Figura 2:

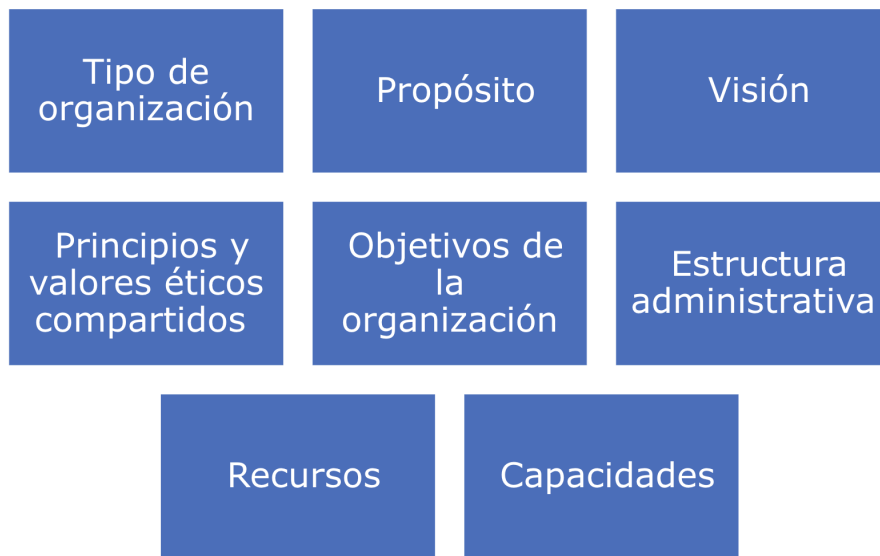


Figura 2. Elementos identificatorios para la caracterización interna (Fuente: elaboración propia, a partir de Azevedo y Serrano, 2019).

ISO 26000

Para diagnosticar el desempeño ambiental, laboral y social de la organización se elabora y aplica un check list, vinculado a las 7 Materias Fundamentales de la ISO 26000 (ver Anexo I).

La vinculación de las materias fundamentales con los aspectos ambiental, laboral y social se realiza de la siguiente manera:

Tabla 1. Vinculación Aspecto-Materias Fundamentales

Aspecto	Materia Fundamental ISO 26000
Ambiental	Materia Fundamental 4: Medio Ambiente
Laboral	Materia Fundamental 3: Prácticas Laborales
Social	Materia Fundamental 1: Gobernanza Organizacional Materia Fundamental 2: Derechos Humanos Materia Fundamental 5: Prácticas Justas de Operación Materia Fundamental 6: Asunto de Consumidores Materia Fundamental 7: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

2.1.2. Identificación de partes interesadas

Para la identificación y caracterización de las partes interesadas, se hace uso de una matriz con la información de las partes reconocidas, basada en la metodología planteada en el manual de Azevedo y Serrano (2019). De esta forma, se identificó la siguiente información por cada parte interesada:

- Grupo de Partes Interesadas
- Partes Interesadas
- Categoría (interna o externa)
- Nivel de Influencia

El último criterio permite establecer tres categorías de partes interesadas. Por una parte, la categoría primaria tiene gran poder de influencia, y por otro lado, la terciaria tiene mínimo poder de influencia.

2.1.3. Análisis del entorno externo

El modelo PESTAL es una herramienta a través de la cual se analiza el contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal en el que se desenvuelve la organización (Figura 3). La metodología PESTAL permite identificar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente operativo externo de la organización y que pueden influir significativamente en el logro de su objeto social (Azevedo & Serrano, 2019).

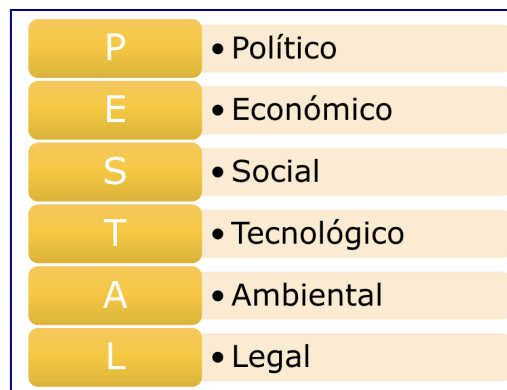


Figura 3. Modelo PESTAL (Fuente: elaboración propia)

- **Contexto político:** Indaga la intervención e impacto de los procesos y desarrollos políticos que puedan generar cambios en las leyes y disposiciones, restringir las operaciones de la organización y, por ende, crear oportunidades y amenazas.
- **Contexto económico:** Se refiere a los factores macroeconómicos que afectan al mercado en su conjunto e impactan sobre las operaciones de la organización y su toma de decisiones.
- **Contexto social:** Este aborda la tendencia de los aspectos socioculturales que reflejan beneficios y desventajas presentes en la sociedad donde opera la organización y que afectan la demanda de productos y/o servicios de la misma.
- **Contexto tecnológico:** Apunta a determinar el estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad económica de la organización. La consideración del aspecto ambiental se realiza para incluir los factores que guardan relación directa o indirecta con la preservación del entorno y el medio ambiente, como los efectos del cambio climático, nivel de contaminación, probabilidad de sufrir desastres naturales.
- **Contexto ambiental:** Estos factores hacen referencia a los posibles cambios normativos referidos a la ecología, además a la conciencia social de este movimiento.
- **Contexto legal:** Contempla la existencia de factores legales vigentes que regulan la industria y/o, modificaciones de la normativa vigente que puedan afectar las operaciones de la organización, sus costos y la demanda de sus productos o servicios.

2.2. Metodología para la identificación y evaluación de requisitos legales

Para verificar el cumplimiento legal, laboral y ambiental de la organización, se siguió la metodología presentada durante el taller de identificación normativa, dirigido por la profesora Waleska Olate. Esta metodología se centró en una contextualización preliminar de los alcances, con el propósito de identificar de manera adecuada los cuerpos legales en la base de datos de Ley Chile (BCN, *sf*).

Posteriormente, se procedió a desarrollar y aplicar un check list optimizado, basado en métodos de verificación que se relacionan con múltiples requisitos legales (ver Anexo IV). Esta metodología se inspira en enfoques utilizados por una Empresa Especializada en Identificación y Cumplimiento Legal.

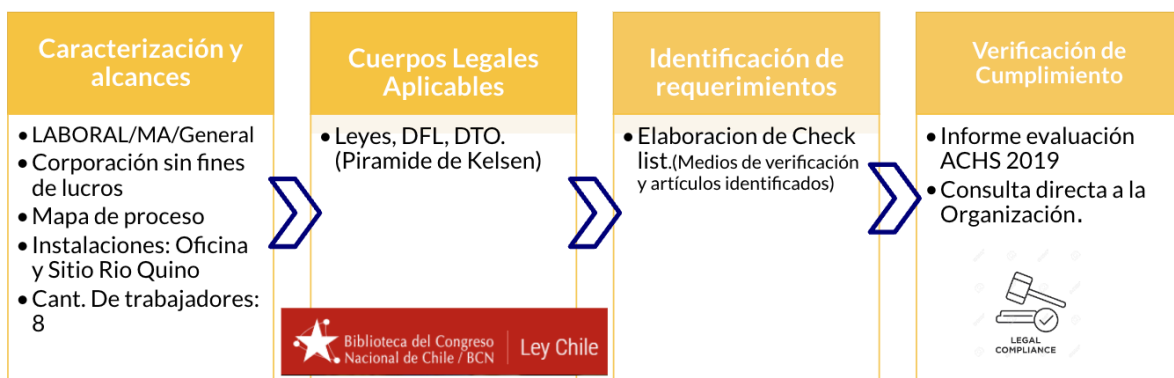


Figura 4 Metodología para la identificación y evaluación de requisitos legales (Fuente: elaboración propia)

2.3. Metodología para la identificación y evaluación de riesgos

2.3.1. Metodología para la identificación de peligros y evaluar riesgos laborales

Una vez identificadas las actividades de la organización, se utiliza como metodología de referencia para la identificación de peligros y evaluación de riesgos, al modelo contenido en la *Guía para la identificación y evaluación de riesgos de*

seguridad en los ambientes de trabajo (ISPCH, 2014). En tal sentido, el valor del riesgo se determina en función del resultado de la siguiente fórmula:

$$R = P \times C$$

Donde:

- Probabilidad (P) es la expectativa de que se desarrolle toda una secuencia de causas y efectos, hasta terminar en un resultado distinto al deseado, donde se consideran las experiencias de la propia empresa o de empresas similares.
- Consecuencia (C) es el nivel, grado de lesión, o daño asociado a la causa que puede provocar un incidente, el cual se expresa por una escala de magnitud.

Para la determinación de la variable “probabilidad” se aplica el siguiente criterio:

Tabla 2. Probabilidad de que ocurra el(los) incidente(s) asociado(s).

Probabilidad de que ocurra el(los) incidente(s) asociado(s)		
Puntaje	Clasificación	Probabilidad de Ocurrencia (En el periodo de un año móvil)
1	Baja	El daño ocurrirá rara vez o en contadas ocasiones (posibilidad de ocurrencia remota).
2	Media	El daño ocurrirá en varias ocasiones (posibilidad de ocurrencia mediana (puede pasar), no siendo tan evidente).
4	Alta	El daño ocurrirá siempre o casi siempre (posibilidad de ocurrencia inmediata, siendo evidente que pasará).

Para la asignación de valores correspondientes de la variable “consecuencia” se aplicará el siguiente criterio:

Tabla 3. Severidad o gravedad del(los) incidente(s) asociado(s).

Severidad o Gravedad del(los) incidente(s) asociado(s)		
Puntaje	Clasificación	Severidad o gravedad
1	Ligeramente dañino	Las lesiones derivan en la necesidad de primeros auxilios menores, dan lugar a rasguños, contusiones, polvo en los ojos.
2	Dañino	Lesiones que requieren tratamiento médico, esguinces, torceduras, quemaduras, fracturas, dislocación, cortes que requieren suturas.
4	Extremadamente dañino	Fatalidad, Para/Cuadriplejia, Ceguera. Incapacidad permanente, amputación, mutilación.

Finalmente, y en conformidad con la Tabla 4, se asignan valores entre 1 a 16 dependiendo de la estimación de las variables “probabilidad” y “consecuencia o severidad” descritas precedentemente:

Tabla 4. Evaluación y Clasificación de Riesgos Laborales. Elaboración propia a partir de la Guía del ISPCH.

Evaluación y Clasificación de Riesgos laborales			
Probabilidad/ Severidad	1 Ligeramente daño	2 Daño	4 Extremadamente daño
1 Baja	(1) Riesgo Trivial	(2) Riesgo Tolerable	(4) Riesgo Moderado
2 Media	(2) Riesgo Tolerable	(4) Riesgo Moderado	(8) Riesgo Importante
4 Alta	(4) Riesgo Moderado	(8) Riesgo Importante	(16) Riesgo Intolerable

2.3.2. Metodología para la identificación de aspectos y evaluar impactos ambientales

En primera instancia, se establecieron los alcances de las áreas en las que la organización desarrolla sus actividades, dentro de las cuales destacan sus actividades de trabajo administrativo, y los retiros o eventos. Luego se realizó la identificación de aspectos ambientales correspondiente a los elementos de las actividades de la organización que pueden interactuar con el medio ambiente, y se identificaron los impactos relacionados con cambios adversos en el medio ambiente, como resultado parcial o total de los aspectos.

Una vez establecido lo anterior, se procedió a la evaluación de riesgos ambientales. Y de este modo, se estimaron criterios para determinar su significancia y decidir si dicho riesgo es aceptable o no. El método de valoración está determinado por la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo Ambiental} = \text{Fr} \times (\text{In} + \text{Ex} + \text{Mg})$$

Dónde:

- Frecuencia (Fr): Frecuencia de ocurrencia del impacto ambiental.
- Intensidad (In): Intensidad del daño, cambio en el ecosistema y bienestar de personas por el impacto ambiental.
- Extensión (Ex): Extensión del daño que produce el impacto ambiental.
- Magnitud (Mg): Expresa la cantidad que se emite, dispone o consume de un aspecto ambiental en cada una de las actividades de la organización.

Para esta fórmula, la consecuencia está representada por la suma de las variables Intensidad, Extensión y Magnitud. Es relevante mencionar que la fórmula está ajustada a la realidad de la organización estudiada. Para ello se tomó como referencia la fórmula adaptada para una PYME por (Arias et al., 2022). A continuación, se indican los parámetros para cada una de las variables consideradas:

Tabla 5. Cálculo de frecuencia del impacto ambiental.

Frecuencia (Fr) : Frecuencia de ocurrencia del impacto ambiental.	
1	Se presenta un incidente al año.
2	Se presenta un incidente al mes.
3	El incidente se presenta diariamente.

Tabla 6. Cálculo de intensidad del impacto ambiental.

Intensidad (In) : Intensidad del daño, cambio en el ecosistema y bienestar de personas por el impacto ambiental.	
2	No ocasiona daño en el ecosistema y/o bienestar de las personas.
3	Puede ocasionar daño leve en el ecosistema y/o molestias menores en el bienestar de las personas.
4	Puede ocasionar daño importante en el ecosistema y/ producir molestias graves, daña la salud en las personas

Tabla 7. Cálculo magnitud del impacto ambiental.

Magnitud: Expresa la cantidad que se emite, dispone o consume de un aspecto ambiental en cada una de las actividades de la organización.	
2	Bajo
3	Medio
4	Alto

Tabla 8. Cálculo de la extensión del impacto ambiental.

Extensión (Ex): Extensión del daño que produce el impacto ambiental.	
2	Afecta el área interior de la instalación.
4	Afecta el entorno de la instalación, daños compartidos con otras fuentes. (ejm: servicios eléctricos, sanitarios).
6	Afecta el entorno de la instalación.

Finalmente, se determina la significancia de para cada riesgo ambiental en función de los siguientes criterios:

Tabla 9. Criterios de significancia.

Criterios de significancia.	
Criterio	Valor
Bajo	IA ≤ 29
Medio	≤ 30 ≤ 39
Alto	≤ 40

2.3.3. Metodología para la identificación del desempeño en temas de ética y responsabilidad social.

Para determinar el desempeño vinculado al aspecto social, se utiliza como herramienta la matriz del bien común. La matriz del bien común es la base del balance. Esta busca medir la relación entre los principales grupos de interés de una organización (proveedores, financiadores, personal, clientes, otras empresas, entorno social) y los valores que promueve la economía del bien común (dignidad humana, solidaridad y justicia, sostenibilidad ecológica, transparencia y participación democrática). Lo anterior se puede apreciar en la figura 5.

VALOR	DIGNIDAD HUMANA	SOLIDARIDAD Y JUSTICIA	SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA
GRUPO DE INTERÉS				
A: PROVEEDORES	A1 Dignidad humana en la cadena de suministro	A2 Justicia y solidaridad en la cadena de suministro	A3 Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro	A4 Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro
B: PROPIETARIOS Y PROVEEDORES FINANCIEROS	B1 Actitud ética en la gestión de recursos financieros	B2 Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros	B3 Inversiones financieras sostenibles y uso de los recursos financieros	B4 Propiedad y participación democrática
C: TRABAJADORES	C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo	C2 Formalidad de los contratos de trabajo	C3 Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores	C4 Transparencia y participación democrática interna
D: CLIENTES Y OTRAS EMPRESAS	D1 Actitud ética con los clientes	D2 Cooperación y solidaridad on otras empresas	D3 Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios	D4 Participación de los clientes y transparencia de producto
E: ENTORNO SOCIAL	E1 Propósito e impacto positivo de los productos y servicios	E2 Contribución a la comunidad	E3 Reducción del impacto medioambiental	E4 Transparencia y participación democrática del entorno social

Figura 5. Matriz del Bien Común. Fuente: EBC Chile.

Para aplicar la matriz, se utiliza la herramienta de autoevaluación disponible para las empresas simpatizantes del bien común (EBC, 2018); para lo cual se debe responder el cuestionario disponible en el **Anexo II**, donde se debe entregar un valor 1 a 10 a cada uno de los cuadrantes, considerando los criterios indicados en la siguiente figura:


<p>0: No se tiene en cuenta este indicador, ni se conoce</p> <p>1: No se tiene en cuenta este indicador, aunque se conoce</p> <p>2: Se conoce el indicador y se tiene en cuenta. Se cumple en muy pocas ocasiones</p> <p>3: Se conoce el indicador y se tiene en cuenta. Se cumple en pocas ocasiones</p> <p>4: Se conoce el indicador y se tiene en cuenta. Se cumple en algunas ocasiones</p> <p>5: Se cumple en varias ocasiones y se hace un esfuerzo consciente para aumentar su cumplimiento</p> <p>6: Se cumple en varias ocasiones y forma parte de la política de la organización su cumplimiento</p> <p>7: Se cumple en numerosas ocasiones y se hace un seguimiento anual para mejorar el indicador</p> <p>8: Se cumple la mayoría de las ocasiones y se hace un seguimiento constante para mejorar el indicador</p> <p>9: Se cumple en su totalidad salvo excepciones no previstas</p> <p>10: Se cumple en cualquier circunstancia</p>	
---	---

Figura 6. Criterios de ponderación matriz del bien común. Fuente: Matriz de autoevaluación “Empresas Simpatizantes de la Economía del Bien Común”.

2.4. Metodología para el análisis de causalidad

Luego de haber identificado los riesgos significativos se procede a utilizar el árbol de causas y efectos (CEPAL, 2005). Este sirve para identificar las posibles causas de los impactos significativos encontrados, determinando causas tecnológicas, causas relacionadas al medio externo, las personas o la organización. Además, se pueden establecer las posibles consecuencias asociadas a los riesgos encontrados.

2.5. Metodología para el diseño de un modelo de gestión integrada.

Para diseñar un modelo de gestión integrado adaptado a la organización estudiada, se siguieron los siguientes pasos:

- Realizar una búsqueda bibliográfica de modelos o sistemas de gestión en organizaciones del tercer sector.
- Determinar elementos valiosos de dichos modelos.
- Diseñar un modelo y plan de implementación en base al ciclo de deming.

2.6. Metodología para el cierre de brechas significativas.

Para el proyecto de cierres de brechas, como etapa preliminar se seleccionó la brecha significativa a cerrar y en función de dicha brecha, se ejecutaron los siguientes pasos:

- Delimitación y formulación del problema.
- Análisis del estado del arte.
- Objetivo del proyecto.
- Plan de trabajo para el proyecto.
- Resultados esperados del proyecto.
- Elaboración de presupuesto para llevar a cabo el proyecto.

3. RESULTADOS

3.1. Resultado de la caracterización

3.1.1. Caracterización interna

En esta sección, se presentarán los resultados de la caracterización interna de la organización con base en los siguientes elementos identificatorios.

Tipo de organización:

La organización analizada corresponde a una organización no gubernamental sin fines de lucro. Además, de acuerdo a su propósito corresponde a la categoría de Organizaciones Basadas en la Fe (OBF). La organización opera en Chile desde el año 1962; sin embargo, se oficializó como corporación sin fines de lucro ante el Estado de Chile en el año 1971. Por otro lado, la organización se financia completamente a través de donaciones.

Propósito / Misión:

"Buscamos ser un movimiento que trabaja para ver estudiantes, profesionales y obreros alrededor de la Palabra, que maduren: en su Fe, en su relación como Comunidad y en su visión de la Universidad"

Visión:

"Soñamos con crecer como comunidad de estudiantes y profesionales cristianos que conectan la Biblia y el mundo, buscando la gloria de Dios y la proclamación del Evangelio a través de su relación con la educación superior, la iglesia y la sociedad".

Principios y valores éticos compartidos:

- Vida devocional: La oración, la lectura de la Palabra y la práctica de las disciplinas espirituales en comunidad son fundamentales en la vida de los miembros de la organización.

- Visión misionera: Se cree que la misión se lleva a cabo en todos los lugares donde los miembros de la organización se encuentren, ya sea en universidades, trabajos, barrios, familias, etc.
- Interdenominacionalidad: Se valora y promueve la diversidad de expresiones de fe, buscando ser un lugar de encuentro y reconciliación de diferentes creencias.
- Visión eco-social: Se enfatiza el cuidado de la creación y la participación en problemas sociales como características de los miembros de la organización.
- Multidisciplinariedad: Se valora la interacción y desarrollo de diferentes disciplinas académicas, reconociendo los talentos y dones dados por Dios.
- Visión universitaria: Se considera que la universidad es el lugar principal de misión, amando y comprometándose con ella, y reconociendo el amor de Dios por las diferentes disciplinas, estudiantes, profesores, trabajadores, etc.

Objetivos de la organización:

La organización define en su plan estratégico los siguientes objetivos:

- OE1. MADURAR EN FE: Esto implica impulsar el crecimiento de la fe en comunidad e individual, por medio de la lectura, la oración, la práctica de disciplinas espirituales, el discipulado, todo lo que lleve a conocer más a Jesús y crecer mientras caminamos junto a Él, en dependencia de la obra del Espíritu Santo en el creyente.
- OE2. MADURAR EN NUESTRA RELACIÓN COMO COMUNIDAD: La vida cristiana se vive en comunidad, y por lo mismo, queremos impulsar el crecer en nuestra visión de la comunidad, que entendamos lo vital que son las relaciones, la organización, y mientras vamos madurando en nuestra fe, vamos creciendo en nuestras relaciones.
- OE3. MADURAR EN LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD: También buscamos impulsar que nuestros estudiantes y profesionales crezcan en su visión y en el valor que la universidad tiene, como un lugar de expresión de la gracia de Dios a través de las distintas disciplinas y talentos que Dios soberanamente distribuye, y como un lugar de misión al que Dios nos llama a servir.

Estructura organizativa.

La organización no cuenta con un organigrama oficializado. Sin embargo, cuenta con ocho trabajadores contratados y una persona que trabaja a honorarios. La operación de organización es coordinada por el Secretario General. En tanto, la toma de decisiones estratégicas se realiza en conjunto con la Directiva de Estudiantes y el Comité Administrativo.

Recursos

La organización cuenta con recursos tangibles que incluyen una oficina nacional ubicada en Santiago Centro y un sitio en Río Quino, ubicado en la región de la Araucanía. Además, posee recursos intangibles como una sólida red de contactos profesionales, una historia y prestigio establecidos, así como asociaciones con la *International Fellowship of Evangelical Students* (IFES) y otras organizaciones misioneras internacionales.

Capacidades

La organización cuenta con diversas capacidades, entre las cuales se incluyen una estructura triestamental, basada en las bases de fe; un plan trienal; y un plan estratégico comunicacional. Asimismo, tiene implementado un Programa de Formación de Obreros y cuenta con instancias de toma de decisiones, como el Consejo, el Congreso y la Asamblea Nacional. Además, la organización ha establecido una política del buen trato.

Con todo, es importante mencionar que el Grupo Bíblico Universitario de Chile carece de procedimientos administrativos actualizados.

Con la recopilación de la información del contexto interno fue posible identificar el siguiente mapa de procesos en la organización:

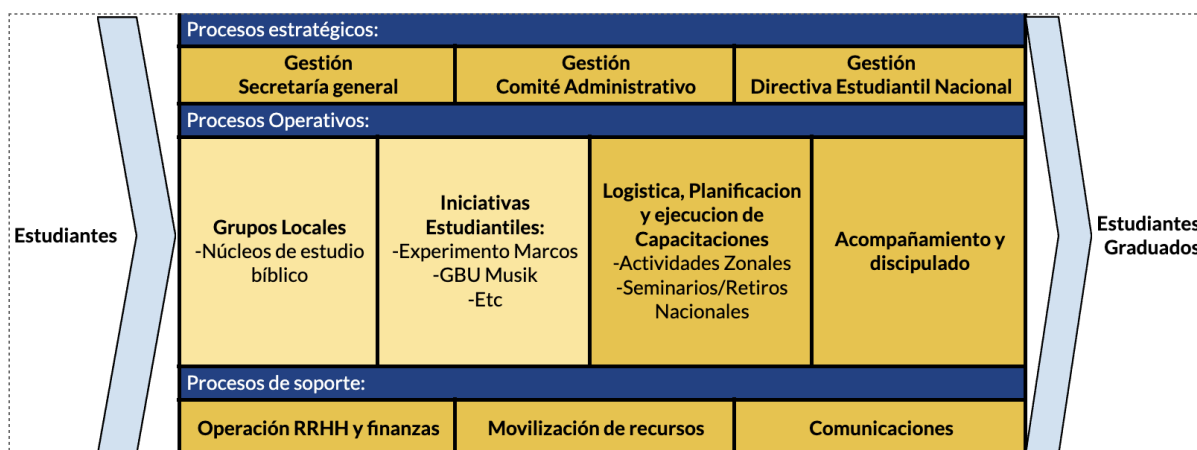


Figura 7. Mapa de proceso del Grupo Bíblico Universitario de Chile (Fuente: Elaboración propia)

Como resultado del análisis de los elementos identificados, fue posible determinar las siguientes fortalezas y debilidades en la organización:

FORTALEZAS

- **Autonomía institucional:** La organización se destaca por su autonomía respecto a las denominaciones religiosas existentes. Esto le otorga la capacidad de adaptarse a las necesidades y demandas de la comunidad universitaria, sin estar limitada por estructuras dogmáticas o jerárquicas preestablecidas.
- **Recursos tangibles e intangibles:** La organización cuenta con recursos tangibles como una oficina nacional y un sitio físico; así como recursos intangibles, como una red de contactos de profesionales, una historia y prestigio, y asociaciones con IFES y otras organizaciones internacionales.
- **Estructura organizativa:** La organización tiene una estructura organizativa que incluye estamentos, un Consejo, Congreso y Asamblea Nacional, lo que permite una participación y toma de decisiones inclusiva.
- **Propósito y visión definidos:** La organización tiene un propósito claro: madurar la fe de estudiantes, profesionales y obreros. Asimismo, cuenta con una visión de crecer como comunidad de estudiantes y profesionales cristianos que conectan la Biblia y el mundo. Estos objetivos establecidos guían sus acciones y les proporcionan una dirección clara en su labor dentro del ámbito universitario.
- **Promoción de valores relevantes:** La organización promueve valores que son valorados en la sociedad, como la justicia social, la inclusión y el respeto. Esta

postura les permite posicionarse como agentes de cambio en la comunidad universitaria, conectando su fe con los desafíos y problemáticas del mundo actual.

- **Enfoque en el crecimiento y bienestar:** La organización promueve prácticas de crecimiento personal y disciplinas espirituales que son beneficiosas para la salud mental y el bienestar de sus simpatizantes. Estas herramientas fortalecen la capacidad de los estudiantes para hacer frente a los desafíos académicos y personales, y contribuyen a su desarrollo integral.
- **Amplio alcance en diferentes campos profesionales:** La organización tiene la capacidad de abarcar y contribuir en diversas áreas y carreras profesionales. Su vinculación con estudiantes y profesionales de diferentes disciplinas les brinda la oportunidad de generar un impacto significativo en diferentes campos y sectores de la sociedad.
- **Creación de comunidad significativa:** La organización tiene la capacidad de generar comunidad en una etapa clave de la vida de los estudiantes universitarios. A través de actividades, grupos de estudio, eventos y retiros, fomentan la construcción de relaciones significativas y el apoyo mutuo entre los participantes, fortaleciendo su sentido de pertenencia y bienestar emocional.

DEBILIDADES:

- **Dependencia de donaciones para el financiamiento:** Existe una dependencia significativa de donaciones para financiar eventos y actividades importantes, así como para proporcionar apoyo financiero a líderes y misioneros. La falta de recursos financieros puede limitar la capacidad de la organización para llevar a cabo sus actividades planificadas y cumplir con sus objetivos.
- **Dependencia de voluntarios:** El GBU depende en gran medida de voluntarios que lideran y sirven en el movimiento. Sin embargo, la calidad y continuidad del liderazgo pueden variar según el lugar y el momento en que se encuentre la organización. Esto puede generar inconsistencias y dificultades en la gestión de las actividades y en el alcance de los objetivos, especialmente en roles estratégicos como la movilización de recursos.
- **Procedimientos administrativos desactualizados:** La falta de actualización de los procedimientos administrativos puede afectar la eficiencia y efectividad de las operaciones diarias de la organización. La falta de protocolos claros y

actualizados puede dar lugar a retrasos, confusiones y dificultades en la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

- **Falta de actualización y sistematización de la documentación:** Existe una carencia de actualización y sistematización de la documentación utilizada por la organización. Esto puede dificultar el seguimiento adecuado de las actividades realizadas, la evaluación de los resultados y la rendición de cuentas. La falta de registros actualizados también puede generar ineficiencias y dificultades en la transmisión de información entre los miembros de la organización.
- **Falta de especificaciones sobre la estructura organizativa:** No se proporciona información detallada sobre la estructura organizativa, como el organigrama y la distribución de roles y responsabilidades. Esta falta de especificaciones puede generar confusión y ambigüedad en cuanto a las responsabilidades y las líneas de autoridad dentro de la organización. Lo anterior puede afectar la coordinación y la toma de decisiones eficientes.

3.1.2. Desempeño Ambiental, Laboral y Social:

Como resultado de la aplicación del “check list ISO 26000” (Ver Anexo I),e identifican las siguientes brechas por cada aspecto:

SOCIAL

- La organización no cuenta con mecanismos formales para evaluar y mejorar continuamente su desempeño en responsabilidad social.

LABORAL

- La organización no tiene identificada y, por tanto, no cumple con la totalidad de las leyes laborales aplicables.
- La organización no garantiza totalmente un entorno laboral seguro para todos los empleados. Solo en casos puntuales se han realizado evaluaciones de riesgo.

AMBIENTAL

- La organización no identifica y gestiona los impactos ambientales significativos de sus actividades.

En la figura 8 se expone el desempeño de la organización por cada Materia Fundamental:

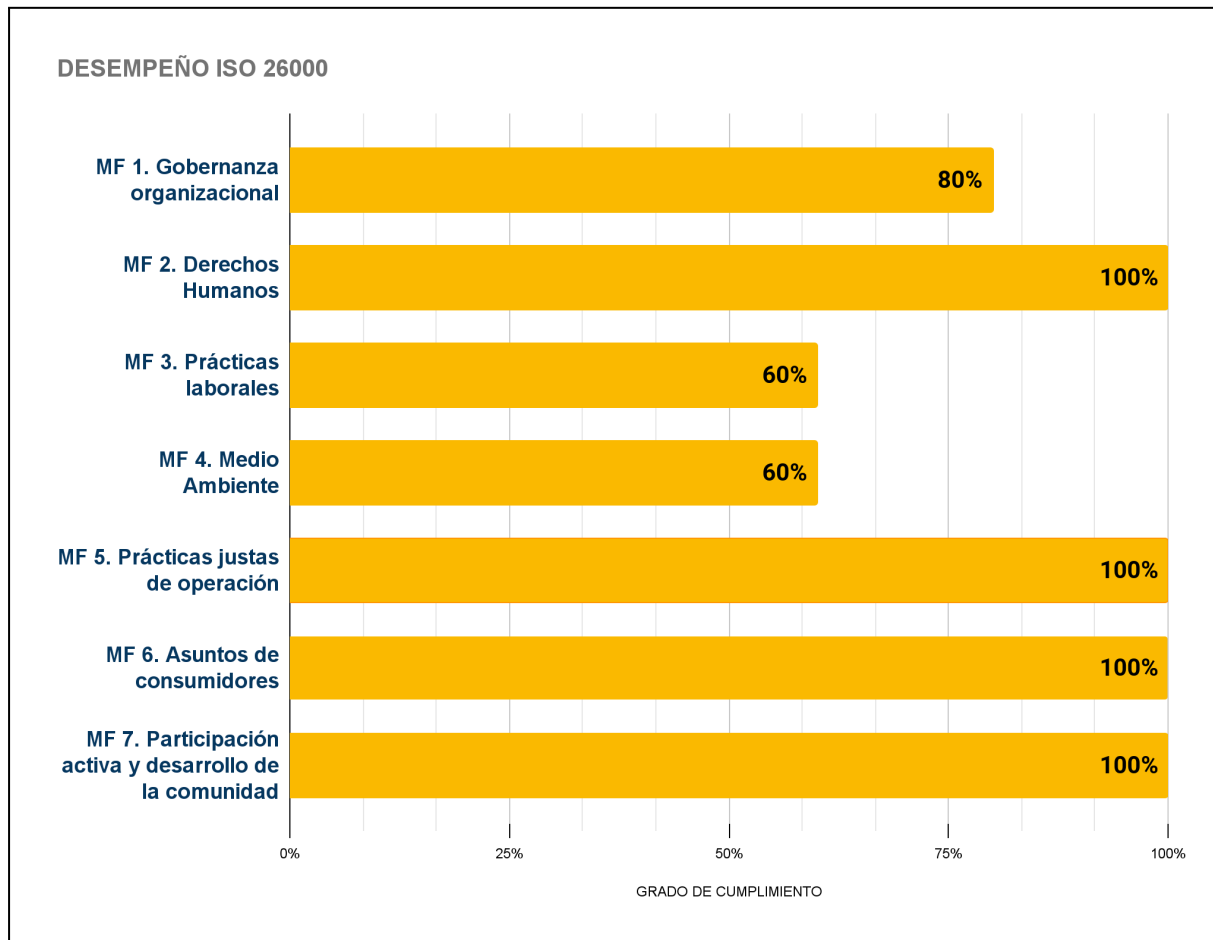


Figura 8. Desempeño ISO 26000 del GBUCH. (Elaboración propia)

3.1.3. Identificación de partes interesadas

La Directiva Estudiantil Nacional, Comité Administrativo y Secretaria General destacan con un grado de influencia primario, es decir, cuentan con un fuerte poder de influencia en las áreas donde se desarrollan las actividades de la organización. Asimismo, son capaces de influenciar la estructura organizacional.

Por su parte, el nivel secundario está conformado por trabajadores contratados y voluntarios. Para finalmente identificar en grado terciario al entorno social y proveedores de servicio.

Tabla 10. Partes interesadas del “Grupo Bíblico Universitario de Chile”.

CATEGORÍA	GRUPO DE PARTES INTERESADAS	PARTE INTERESADA	NIVEL DE INFLUENCIA
INTERNA	Alta Dirección	Directiva Estudiantil Nacional	PRIMARIO
		Secretario General	PRIMARIO
		Comité Administrativo	PRIMARIO
	Propietarios	Miembros de la Corporación	SECUNDARIO
	Trabajadores	Equipo asesor	SECUNDARIO
		Administrador	SECUNDARIO
		Cuidador Rio Quino	SECUNDARIO
		Encargado de comunicación	SECUNDARIO
	Voluntarios	Encargado de movilización de recursos	SECUNDARIO
		Estudiantes Directivas Locales	PRIMARIA
Diseñadores gráficos, fotógrafos, periodistas etc.		TERCIARIO	
EXTERNA	Consumidores	Estudiantes Universitarios	SECUNDARIO
	Entorno social	Iglesias Locales	TERCIARIO
		Profesionales (EX gbeuistas)	TERCIARIO
		Comunidad universitaria	TERCIARIO
		Vecinos de las instalaciones	TERCIARIO
	Proveedores Financieros	Donadores	TERCIARIO
	Proveedores de servicio	Contadora	TERCIARIO
		Proveedores de servicios básicos	TERCIARIO
	Otras asociaciones	Otros grupos cristianos en la universidad	TERCIARIO
		Agencias misioneras	TERCIARIO
		IFES	TERCIARIO
Fundaciones amigas		TERCIARIO	

3.1.4. Caracterización externa

Contexto Político

- Según el informe del Centro de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (CEIUC) sobre el Riesgo Político en América Latina, se destaca la creciente inseguridad, el deterioro democrático y la complejidad en la gobernabilidad en la región. Este informe, basado en la participación de más de 1,000 personas y un panel de expertos, identifica los diez principales riesgos políticos en América Latina, entre los que se incluyen el crimen organizado, el retroceso democrático, la polarización y las noticias falsas (CEIUC, 2023).
- En el contexto político de Chile se han experimentado cambios significativos desde la dictadura militar. Pese a la consolidación de la democracia, aún persisten desafíos en términos de desigualdad, demandas de justicia social y un modelo económico y político cuestionado. El estallido social de 2019 fue un punto de inflexión en este proceso, generando un proceso constituyente para redactar una nueva Constitución. Además, es importante tener en cuenta que el contexto político en las universidades de Chile se ve influenciado por la realidad política del país en general. Los debates y discusiones políticas nacionales tienen repercusiones en el ámbito universitario, y los estudiantes desempeñan un papel fundamental como actores en estos procesos.
- En el contexto universitario, se han observado grupos religiosos que han aprovechado su presencia para incursionar en el ámbito político, mostrando afinidad con círculos de la extrema derecha, con actitudes agresivas e intolerantes (Toro & Hidalgo, 2018). Esta situación ha generado resistencia y desconfianza por parte de la comunidad universitaria a cualquier tipo de agrupaciones religiosas.

Contexto Económico

- Chile tiene una reconocida trayectoria en el desarrollo, con un fuerte dinamismo económico. Sin embargo, el crecimiento se ha ido desacelerando, estancado la productividad y el progreso en equidad. El 30% de la población

es económicamente vulnerable y la desigualdad de ingresos es elevada (Banco Mundial, 2023).

- Por su parte, el Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2023 del Banco Central de Chile destaca que la inflación sigue siendo alta, con una variación anual del IPC del 11,9% en febrero, por encima del objetivo del 3%. Se espera que la inflación disminuya gradualmente en los próximos trimestres y converja al 3% a finales de 2024 (Banco Central de Chile, 2023).

Contexto Social

- El acceso a la educación superior ha aumentado en Chile, pero sigue habiendo desigualdad, ya que las universidades son mayormente accesibles para estudiantes privilegiados. La cobertura de la educación superior ha experimentado un crecimiento significativo, alcanzando un aumento de un 300% en las últimas décadas (Espinoza, 2017).
- En tanto, la situación de salud mental en estudiantes universitarios se ha visto afectada después de la pandemia. Según un estudio realizado en Chile en septiembre de 2020, se han registrado tasas elevadas de trastornos de salud mental entre los estudiantes, incluyendo estrés (54,6%), ansiedad (37,9%), depresión (37,1%) y riesgo de suicidio (20,4%) (Herbert et al., 2022). A medida que se avanza hacia el desconfinamiento, surge un nuevo conjunto de desafíos de adaptación, especialmente para los estudiantes universitarios, quienes experimentan resistencia y ansiedad al regresar a la universidad luego de haberse acostumbrado a la educación en línea (El Mostrador, 2021). En este contexto, se destaca el rol crucial de las relaciones sociales en el desarrollo de habilidades socioemocionales.

Contexto Tecnológico

- En los últimos años, las organizaciones no gubernamentales han experimentado un proceso de modernización en su gestión y funcionamiento. Sin embargo, la transformación digital representa un cambio exponencial, lo que hace crucial que estas organizaciones se adapten y aprovechen las nuevas tecnologías para lograr eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos. Para sobrevivir y prosperar, es necesario realizar un cambio profundo que transforme las operaciones y, posiblemente, replantee la estrategia de la entidad. No se trata sólo de implementar una estrategia digital específica, sino de asumir una estrategia global que involucre a toda la organización. Aunque muchas ONG han aumentado su presencia en línea, la mayoría aún está dando sus primeros pasos en este ámbito y carecen de una estrategia digital definida. La mayoría de las ONG aún están empezando en este ámbito, de hecho, sólo el 8% de las ONG (PwC, 2018) tiene una estrategia digital definida como tal.

Los objetivos de la estrategia digital incluyen alcanzar a un público más amplio, mejorar la eficiencia de la gestión interna y promover nuevos programas y servicios.

Contexto Ambiental

- Los resultados de la Encuesta Nacional Ambiental realizada por el Ministerio del Medio Ambiente en Chile revelan que alrededor del 40% de los ciudadanos participa en actividades de reciclaje, mientras que un 30% muestra preferencia por productos con menos empaques. La calidad del aire y el manejo de la basura continúan siendo las principales preocupaciones ambientales para los chilenos. Además, se observa que un 64% percibe un estancamiento en la situación ambiental del país, y un 23,5% percibe un retroceso (País Circular, 2021). Se resalta, por tanto, la necesidad de fomentar una cultura más circular y sostenible, fortaleciendo la educación y conciencia ambiental en la sociedad.

El Grupo Bíblico Universitario de Chile cuenta con un sitio para realizar retiros en la región de la Araucanía. En ese contexto es importante la siguiente variable ambiental.

- Durante las últimas dos décadas, la región centro-sur de Chile se ha visto afectada por incendios forestales extremadamente destructivos y difíciles de controlar, generando graves repercusiones sociales, económicas y ambientales. Diversos estudios indican que la actividad humana y los cambios en el uso del suelo han contribuido a intensificar la magnitud de estos incendios, exacerbados aún más por el impacto del cambio climático (CR2, 2020). La región de La Araucanía ha experimentado un aumento del 20% en el número de incendios durante el período actual (2022-2023) en comparación con el período anterior (2021-2022), y se ha observado un incremento del 61% en la superficie afectada en relación con el promedio del quinquenio (CONAF, 2023).

Contexto Legal

- La organización estudiada ante ley está regulada por la Ley 20500 que establece definiciones y mecanismos para formar asociaciones de ciudadanos de interés público. Dicha normativa reconoce el derecho de las personas para asociarse libremente en la persecución de fines lícitos y el deber del Estado de apoyar estas iniciativas (BCN, 2011).
- En materia laboral, a todos los trabajadores les aplica el código del trabajo, y debido a las características propias del trabajo en regiones, les aplica específicamente su modificación a través de la Ley 21220 que regula el trabajo a distancia y teletrabajo.
- En contexto de la pandemia del COVID, el año 2021 se publicó la Ley 21234 que establece el protocolo de seguridad sanitaria laboral para el retorno gradual y seguro al trabajo en el marco de la alerta sanitaria decretada con ocasión de la enfermedad causada por el coronavirus covid-19, dicha alerta se mantiene vigente hasta agosto del año 2023.

Como resultado de la caracterización externa a través del PESTAL, fue posible determinar las siguientes oportunidades y amenazas en la organización:

OPORTUNIDADES:

- **Aumento del acceso a la educación superior:** El crecimiento de la cobertura de la educación superior brinda a la organización la oportunidad de involucrar a más estudiantes universitarios en sus actividades. Se pueden aprovechar estos cambios para alcanzar a una audiencia más diversa y ofrecer la propuesta de valor del grupo a un mayor número de estudiantes.
- **Adopción de tecnologías y estrategias digitales:** La organización tiene la oportunidad de aprovechar la transformación digital al adoptar nuevas tecnologías y estrategias digitales. Esto les permitirá mejorar la eficiencia de sus operaciones y llegar a un público más amplio. Mediante el uso de plataformas en línea, redes sociales y herramientas digitales, podrán ampliar su alcance y facilitar la participación de los estudiantes en sus actividades.
- **Preocupación por el medio ambiente y cultura sostenible:** La creciente conciencia ambiental y la necesidad de promover una cultura sostenible, brindan oportunidades a la organización, pues esta puede desarrollar iniciativas relacionadas con la responsabilidad ambiental y la educación ambiental, alineando sus actividades con los valores y preocupaciones actuales de la comunidad universitaria.
- **Enfoque en el bienestar y la salud mental de los estudiantes:** Los problemas de salud mental en los estudiantes universitarios representan una oportunidad para la organización. Al enfocarse en la promoción de relaciones sociales, el desarrollo de habilidades socioemocionales y la promoción de principios y valores éticos compartidos, pueden brindar apoyo y fomentar el bienestar emocional de los estudiantes. Esto les permitirá posicionarse como un recurso valioso en el ámbito universitario.

AMENAZAS

- **Involucramiento de grupos religiosos en la política:** La presencia de grupos religiosos que muestran afinidad con la extrema derecha y adoptan actitudes agresivas e intolerantes, representa una amenaza para la organización. Esta situación genera resistencia y desconfianza en la comunidad universitaria hacia cualquier agrupación religiosa, incluyendo al GBU. Existe el riesgo de que la organización sea percibida como parte de estos grupos, lo que podría afectar su reputación y dificultar el establecimiento de relaciones de confianza.
- **Dependencia de donaciones y situación económica del país:** La organización enfrenta una amenaza debido a su dependencia de donaciones para financiar sus actividades. La falta de recursos financieros puede obstaculizar la realización de eventos importantes, así como el apoyo a líderes y misioneros. Además, la situación económica del país influye en la disponibilidad de donaciones, lo que genera incertidumbre en el financiamiento de la organización.
- **Problemas de salud mental en estudiantes universitarios:** La situación de salud mental en los estudiantes universitarios representa una amenaza para la organización. Los trastornos de salud mental, como el estrés, la ansiedad y la depresión, pueden dificultar la participación activa de los estudiantes en las actividades del grupo. Es importante abordar esta amenaza y proporcionar el apoyo necesario para garantizar el bienestar y la participación de los estudiantes.
- **Riesgo de incendios forestales:** La ubicación de la organización en áreas propensas a incendios forestales plantea una amenaza ambiental relevante. Es crucial considerar y abordar adecuadamente este riesgo para proteger las instalaciones, al personal y a los participantes de los retiros. Implementar medidas de prevención y contar con planes de contingencia para incendios es esencial para salvaguardar la seguridad y la continuidad de las actividades de la organización.

3.2. Resultados de la identificación y evaluación de requisitos legales

Identificación de normativa

La pirámide de Kelsen (figura 9) presenta de forma resumida 17 normativas aplicables a la organización en materias Ambientales y Laborales (ver Anexo III).

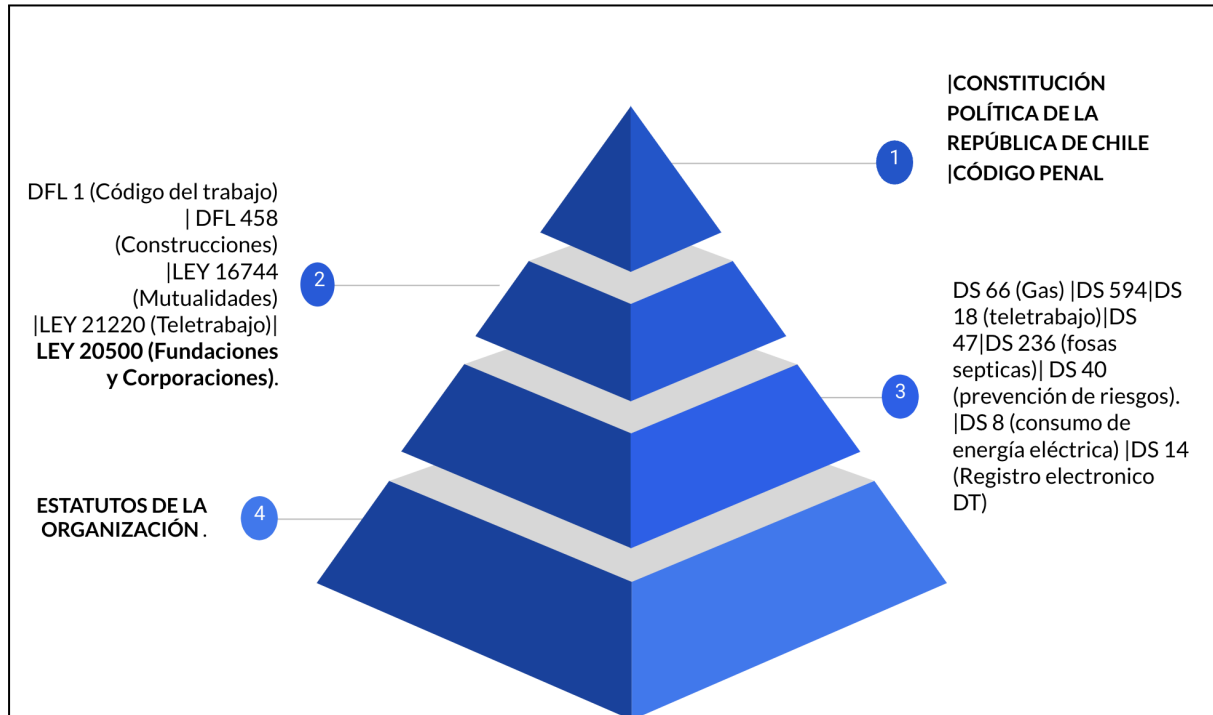


Figura 9. Pirámide de Kelsen Grupo Bíblico Universitario de Chile. (Fuente: Elaboración propia)

La cantidad de trabajadores, permite identificar la siguiente normativa en temas laborales:

- Al ser menos de 100 trabajadores, la organización no está obligada a establecer un Departamento de Prevención de Riesgos. Sin embargo, se deberá llevar la información básica para el cómputo de las tasas de frecuencia y de gravedad. (art 13. DS 40).
- Al presentar menos de 25 trabajadores, no aplica la conformación de un Comité Paritario, por tanto le aplica en particular el DS 54.
- Al ser menos de 10 trabajadores la organización no está obligada a realizar una evaluación de riesgo psicosocial, siendo aplicable la Res. Exenta 1433.
- Al ser más de 10 trabajadores la organización no debe contar con un Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad, pero sí con Reglamento Interno de Higiene y Seguridad (art 153, DFL 1).

Cumplimiento Normativo

La empresa cumple con un 47% de la normativa aplicable, teniendo incumplimientos relevantes en materia laborales, vinculados a Seguridad y Salud ocupacional.

En la Tabla 11 se puede apreciar la totalidad de incumplimientos detectados a través de la aplicación de los check list para cada normativa aplicable (ver Anexo IV)

Tabla 11: Incumplimientos normativos de la organización.

INCUMPLIMIENTOS	
LABORAL	
La organización no cuenta con procedimientos y planes de contingencia ante emergencias para todas las instalaciones.	ART 184 DFL 1 ART 68 LEY 16744
La organización no cuenta con mantención y capacitación al día de los extintores en el sitio de Rio Quino.	ART 45, 46, 48, 51 DS 594
La organización no cuenta con procedimiento de denuncia ante enfermedades o accidentes.	ART 13 DS 40 (MINSAL) ART. 76 LEY 16744
La organización no ha realizado la sanitización respectiva en el sitio de Rio Quino.	ART 11, ART 22,ART 122 DS 594
La organización no ha regularizado la figura de teletrabajo con sus trabajadores.	ART 5, ART 6, ART 7, ART, 9, ART 10 DS 18 Art. 152 quarter K DFL 1
La organización no cuenta con Reglamento interno de Higiene y Seguridad.	ART 67° LEY 16744 ART 4, ART 14 DS 40 (MINSAL) ART 154, ART 153, ART 156, ART 184 DFL 1 ART 10 DS 18
La organización no ha identificado, ni difundido los peligros y evaluación de riesgos, que identifique los riesgos a que están expuestos los trabajadores de la empresa.	ART 21 DS 40 ART 184 DFL 1
AMBIENTAL Y GENERAL	
La organización no cuenta con informe favorable de construcción y recepción definitiva de obras edificadas en RIO QUINO.	ART 55, ART 55, ART 116, ART 145 RES 458
La organización no ha regularizado sanitariamente la fosa séptica.	ART 17, ART 26, ART 71 Y ART 75 DS 236 ART. 26 DS 594
La organización no cuenta con instalaciones eléctricas y gas de Rio Quino.	ART 16 DS 8 ART 5.9.2, ART 5.9.3 DTO 47 ART 39 DS 594

3.3. Resultado de la Identificación y evaluación de riesgos

3.3.1. Riesgos Ambientales:

A continuación se presenta la matriz de identificación de Aspecto y evaluación de Impactos ambientales asociado a cada una de las actividades identificadas para la organización estudiada:

Tabla 12: Matriz de identificación de aspecto y evaluación de Impacto Ambiental

ACTIVIDAD	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	SIGNIFICANCIA
TRABAJOS ADMINISTRATIVOS (En oficina Nacional/ o Teletrabajo)	Generación de residuos sólidos no peligrosos	Alteración en calidad del suelo	20
	Consumo de Energía Eléctrica	Disminución de recursos naturales	24
	Consumo de Agua	Disminución de recursos naturales	24
VISITAS A UNIVERSIDADES Acompañamiento a estudiantes	Generación de residuos sólidos no peligrosos	Alteración en calidad del suelo	20
EVENTOS NACIONALES Y LOCALES (Río Quino)	Generación de residuos sólidos no peligrosos	Alteración en calidad del suelo	26
	Consumo de Agua	Disminución de recursos hídrico	22
	Generación de gases de combustión	Alteración en calidad del aire	24
	Generación de ruido	Contaminación Acústica	20
	Uso de combustible	Disminución de recursos naturales	18
EVENTOS NACIONALES Y LOCALES¹ (Otros lugares distintos a Río Quino)	Generación de residuos sólidos no peligrosos	Alteración en calidad del suelo	26
	Consumo de Agua	Disminución de recursos hídrico	22
	Generación de gases de combustión	Alteración en calidad del aire	24
	Generación de ruido	Contaminación Acústica	22
	Uso de combustible	Disminución de recursos naturales	18

¹ Para la evaluación actual se consideró sitio ubicado en Pirque, el cual ha sido utilizado por la organización en los últimos 2 años.

Por la naturaleza de la organización, sus actividades no generan impactos ambientales significativos. En la tabla 12 se puede verificar que todos los aspectos presentan un valor de significancia baja (valor menor a 29).

No obstante, se detecta que la generación de residuos de sólidos asimilables a domésticos en Eventos Nacional y Locales es el que presenta mayor valor de significancia, por tanto se recomienda que la organización incluya en la planificación de dicha actividad la gestión de los respectivos residuos.

Es importante señalar que la evaluación de los impactos relacionados con la actividad de eventos depende directamente de la ubicación geográfica y la disponibilidad de recursos. Por ejemplo, la significancia de los impactos asociados al consumo de agua o la generación de ruido podría ser considerablemente mayor en ciertas ubicaciones. Por lo tanto, se destaca la relevancia de incluir esta evaluación en los procesos de selección de lugares, con el fin de gestionar adecuadamente los riesgos e impactos identificados.

3.3.2. Riesgos Laborales

A partir de la elaboración de la matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos laborales (ver tabla 13), fue posible determinar los siguientes riesgos significativos de la organización:

- Riesgo de afectación por incendios forestales en el sitio Río Quino (Intolerable).
- Contacto con ratas colilarga en sitio Río Quino (Importante), animales portadores del virus hanta.
- Riesgo Psicosocial (Importante) vinculada principalmente al acompañamiento de estudiantes.

La organización ya ha realizado gestión del riesgo tomando la determinación de suprimir el uso del recinto en Río Quino, identificado como el principal foco de riesgo.

En cuanto al aspecto psicosocial se ha incorporado, como beneficio para los trabajadores, días libres adicionales enfocados en retiros personales.

Tabla 13 Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos del GBUCH

Actividad	Riesgo específico	Evaluación de riesgos Clasificación de riesgos	
		(P x C)	Clasificación de riesgos
Trabajos Administrativos (En oficina Nacional/ o Teletrabajo)	Incendios	4	MODERADO
	Riesgos Psicosociales Laborales	4	MODERADO
	Contactos térmicos	2	TOLERABLE
	Contacto con energía eléctrica	2	TOLERABLE
	Trabajo repetitivo de la extremidad superior.	2	TOLERABLE
	Caída de personas	1	TRIVIAL
Trabajos en terreno (universidades, institutos, etc) Acompañamiento a estudiantes	Riesgos Psicosociales Laborales	8	IMPORTANTE
	Incendios	4	MODERADO
	Contacto con / en Vehículos en movimiento	2	TOLERABLE
	Caída de personas	2	TOLERABLE
	Exposición a altos niveles de radiación	1	TRIVIAL
Ejecución de eventos Nacionales /Locales (Rio Quino)	Incendios	16	INTOLERABLE
	Contacto con seres vivos	8	IMPORTANTE
	Caída de personas	4	MODERADO
	Contacto con objetos	4	MODERADO
	Contactos térmicos	4	MODERADO
	Contacto con energía eléctrica	4	MODERADO
	Exposición a altos niveles de radiación	4	MODERADO
	Riesgos Psicosociales Laborales	4	MODERADO
	Exposición a condiciones atmosféricas extremas	2	TOLERABLE
Ejecución de eventos Nacionales /Locales (otros ²)	Caída de personas	4	MODERADO
	Contacto con objetos	4	MODERADO

lugares de retiro)	Contacto con seres vivos	4	MODERADO
	Contactos térmicos	4	MODERADO
	Contacto con energía eléctrica	4	MODERADO
	Exposición a altos niveles de radiación	4	MODERADO
	Incendios	4	MODERADO
	Riesgos Psicosociales Laborales	4	MODERADO
	Exposición a condiciones atmosféricas extremas	2	TOLERABLE

3.3.3. Riesgos Sociales

Se presenta un consistente desempeño en el Balance Global del Bien Común, con un valor del 89%. Cabe resaltar que la organización logra porcentajes superiores al 80% en todos los valores vinculados a la matriz, incluyendo un 90% en Dignidad Humana, un 92% en Solidaridad y Justicia, un 84% en Sostenibilidad Medioambiental, y un 88% en Transparencia y Participación Democrática.

En la tabla 14 se presentan los resultados obtenidos en los distintos cuadrantes, , lo cual, a pesar del buen desempeño identificado, permite reconocer las principales áreas de mejora:

- C1-C2 Regularización de formalidad de trabajo (regularización teletrabajo)
- D3, E3-Gestión de residuos e impacto ambiental
- D4-Transparencia y participación con los donadores

² Para la evaluación actual se consideró sitio ubicado en Pirque, el cual ha sido utilizado por la organización en los últimos 2 años.

Tabla 14. Matriz del bien Común aplicada al GBUCH

Valores ► Grupos de interés ▼	Dignidad humana	Solidaridad y justicia	Sostenibilidad medioambiental	Transparencia y participación democrática
A: Proveedores	A1: Dignidad humana en la cadena de suministro	A2: Justicia y solidaridad en la cadena de suministro	A3: Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro	A4: Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro
	45 de 50	50 de 50	40 de 50	40 de 50
B: Propietarios y proveedores financieros	B1: Actitud ética en la gestión de recursos financieros	B2: Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros	B3: Inversiones financieras sostenibles y uso de los recursos financieros	B4: Propiedad y participación democrática
	45 de 50	45 de 50	50 de 50	50 de 50
C: Trabajadores	C1: Dignidad humana en el puesto de trabajo	C2: Formalidad de los contratos de trabajo	C3: Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores	C4: Transparencia y participación democrática interna
	35 de 50 70 %	35 de 50 70 %	50 de 50	50 de 50
D: Clientes y otras empresas	D1: Actitud ética con los clientes	D2: Cooperación y solidaridad con otras empresas del sector	D3: Impacto medioambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios	D4: Participación de los clientes y transparencia de producto
	50 de 50	50 de 50	35 de 50 70 %	30 de 50 60 %
E: Entorno social	E1: Propósito e impacto positivo de los productos y servicios	E2: Contribución a la comunidad	E3: Reducción del impacto medioambiental	E4: Transparencia y participación democrática del entorno social
	50 de 50	50 de 50	35 de 50 70 %	50 de 50

3.4. Resultados de análisis de causalidad para brechas significativas

A continuación se presenta el análisis de causalidad para los riesgos significativos identificados, agrupados Riesgos vinculados con el Sitio en Río Quino y los Riesgos vinculados a Incumplimientos Legales.

3.4.1. Riesgos vinculados a Río Quino

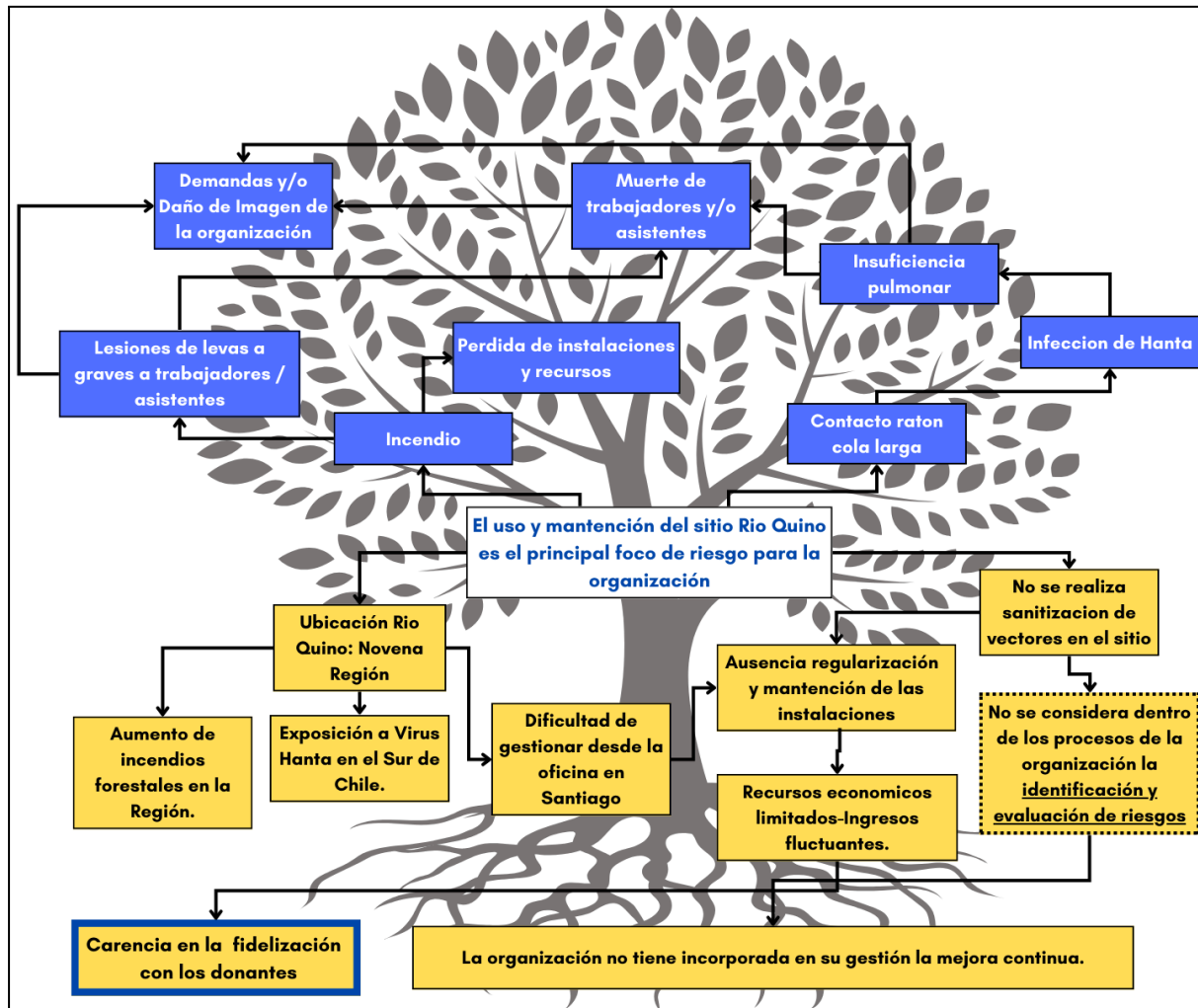


Figura 10. Árbol de causalidad de riesgos vinculados a Río Quino para GBUCH.

Fuente: Elaboración propia.

La causalidad referida a los riesgos por uso y mantención del sitio en Río Quino tienen relación con causas externas como la ubicación geográfica y, por tanto, la exposición del sitio a incendios forestales. Por otro lado, se presentan causas vinculadas a los recursos económicos limitados de la organización, que encuentra

como causa raíz la carencia en la gestión vinculada directamente a la fidelización de donadores.

Además, es importante mencionar que la organización ha determinado que el sitio no es esencial para su misión, por tanto, no se ha dado prioridad a la asignación de recursos para su mantenimiento. Actualmente se encuentra sin uso y se están evaluando alternativas para ceder la gestión a otra ONG.

3.4.2. Riesgos vinculados a incumplimientos normativos

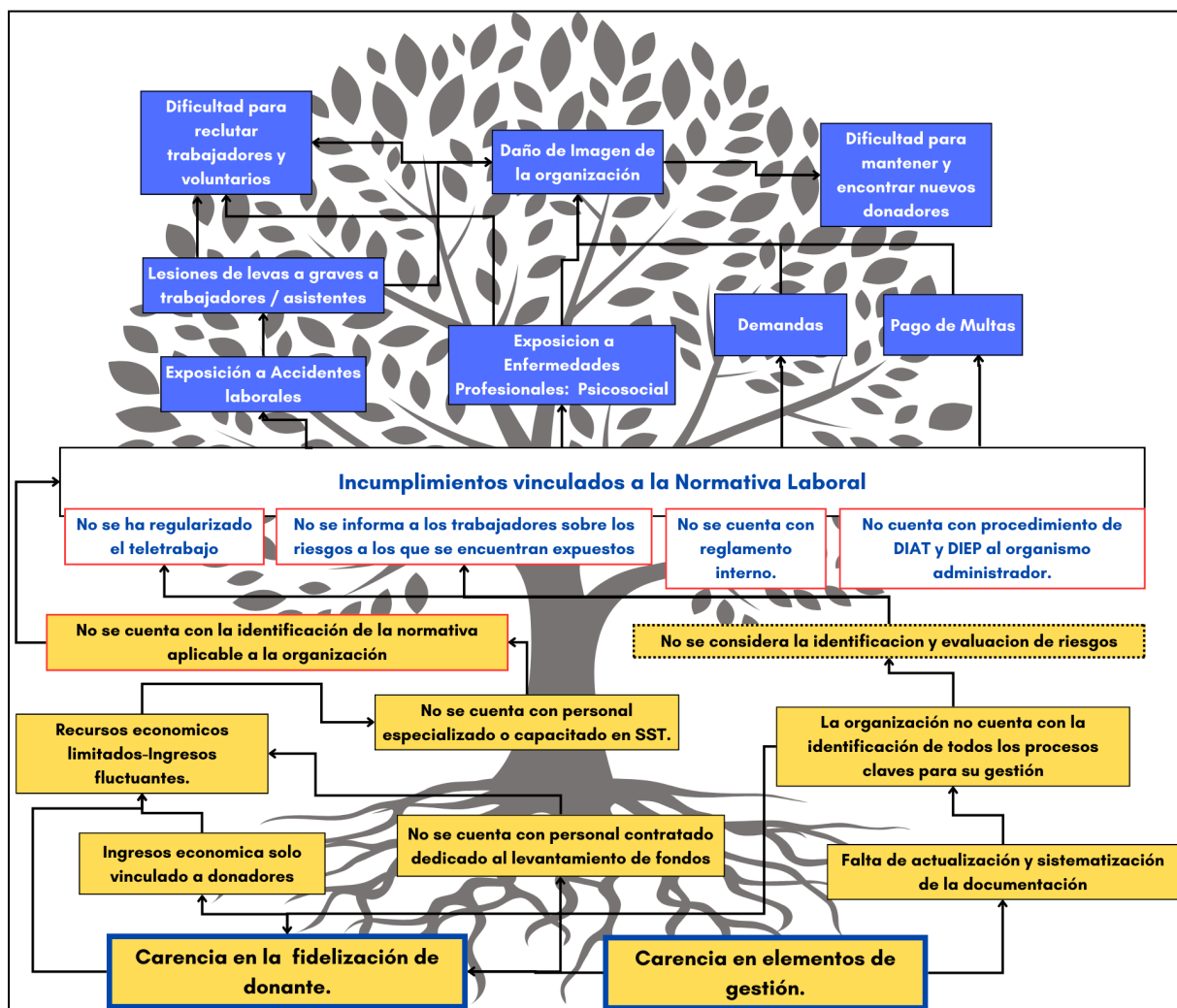


Figura 11. Árbol de causalidad de riesgos vinculados a incumplimiento normativo
Fuente: Elaboración propia.

En la sección 3.2, se han identificado múltiples incumplimientos relacionados con la normativa laboral, lo cual constituye un riesgo potencial para la organización. Estos incumplimientos pueden resultar en sanciones monetarias, litigios legales, exposición a accidentes laborales y enfermedades profesionales, así como desafíos en el reconocimiento de su origen por parte de la mutualidad. Tales consecuencias tienen el potencial de causar un daño significativo a la imagen de la organización, lo que, a su vez, podría poner en peligro su continuidad y afectar negativamente al reclutamiento de voluntarios y donantes.

La causalidad del riesgo analizado se relaciona, en primera instancia, con la falta de conocimiento de la normativa aplicable por parte de la organización, lo que dificulta su capacidad para cumplirla. Esta deficiencia, a su vez, está relacionada con la carencia de los elementos esenciales necesarios para una gestión integral adecuada. Esto se hace evidente ya que la organización carece de personal debidamente capacitado, no ha documentado sus procesos relevantes, no lleva a cabo evaluaciones de riesgos y no fomenta la mejora continua en sus operaciones.

Además, como es común en muchas ONG, los recursos económicos y humanos limitados no se destinan a procesos de apoyo, sino que se utilizan principalmente en las actividades directamente relacionadas con la misión de la organización.

La carencia en la fidelización de los donadores, se repite como causa raíz en los riesgos identificados como significativos. El Levantamiento de Fondos y la Gestión de Donadores (movilización de recursos), considerada como una área de soporte, ha sido descuidada, lo que expone a la organización a las consecuencias previamente mencionadas

3.5. Propuesta de modelo de gestión integrada

Para el diseño del modelos de gestion, se tomaron como referencia las materias fundamentales de la ISO 26000 y elementos comunes de la trinorma (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001), como son la mejora continua, foco en la identificación y gestión de procesos, y un enfoque en la participación.

De forma adicional, se utilizó de inspiración la Norma UNE 165011:2005. Está diseñada para ONGs y posiciona como elementos centrales de la gestión la ética y misión de las organizaciones. Su propósito radica en asegurar que todas las actividades internas y procesos de la organización, así como sus interacciones con las partes interesadas, estén regidos de manera constante por principios éticos fundamentales (CONGDE et al., 2007)

En este contexto, se ha desarrollado el siguiente modelo de gestión (Figura 12), colocando en el centro de la gestión la Misión y los Valores de la organización objeto de estudio.



Figura 12. Modelo de gestión integrada para OBF.

A continuación se presenta en detalle cada etapa para la implementación, acompañado con su respectiva carta Gantt (tabla 15) :

ETAPA N° 1-3: Planificar

1. Definición de mesa de trabajo y desarrollo de una política integrada: El Secretario General liderará la creación de una mesa de trabajo para elaborar una política integrada de sostenibilidad que refleje los valores y compromisos del Grupo Bíblico Universitario de Chile (GBUCH) en dimensiones social, laboral y ambiental.
2. Establecimiento de objetivos integrados: El Secretario General definirá objetivos integrados para alinear las metas del GBUCH con el modelo de gestión. Incluyendo los objetivos estratégicos, ya definidos por la organización, y los Principios de Responsabilidad Social de la ISO 26000.
3. Identificación y evaluación de riesgos ambientales, laborales y sociales, y requisitos legales: El Comité Administrativo, en coordinación con el Secretario General, realizará la identificación y evaluación de riesgos ambientales, laborales y sociales, así como los requisitos legales.

ETAPA N° 4-7: Hacer

4. Establecimiento del plan de acción para brechas: El Comité Administrativo y el Administrador, desarrollarán un plan de acción para abordar las brechas legales identificadas, asegurando los recursos necesarios.
5. Identificación y documentación de procesos: El Comité Administrativo y el Administrador deben documentar procesos clave, comenzando con la gestión de donantes y la planificación de eventos. En particular, para planificación de eventos, se incluirá el check list para la selección de lugares, elaborado y propuesto en el Anexo V, por su parte, para la gestión de donantes, se proporciona el proyecto de cierre de brechas, descrito en el Anexo VI.
6. Capacitación del personal: El Comité Administrativo proporcionará capacitación al personal, enfocándose en los procesos documentados y la importancia de la gestión sostenible.

7. Definición de KPI de forma colaborativa: El Comité Administrativo colaborativamente definirá indicadores clave de rendimiento (KPI), para medir el éxito del modelo.

ETAPA N° 8-12: Verificar

8. Seguimiento y control de procesos: El Secretario General supervisará el seguimiento y control de procesos mediante reuniones regulares de equipo.
9. Seguimiento del plan de acción para brechas legales: El Comité Administrativo asegurará el seguimiento del plan de acción para abordar las brechas legales.
10. Seguimiento del cumplimiento de objetivos: El Secretario General realizará un seguimiento del cumplimiento de los objetivos en el Consejo Nacional realizado todos los años por la organización.
11. Evaluación de desempeño: El Secretario General llevará a cabo evaluaciones periódicas del desempeño a los colaboradores contratados y voluntarios que lideren cada proceso.
12. Revisión de cuentas: La Comisión Revisora de Cuentas revisará las cuentas de manera regular, entregando el informe de resultados una vez al año, en la asamblea de la corporación.

ETAPA N° 13-14: Actuar

13. Documentación de acciones correctivas y preventivas: El Secretario General documentará las acciones correctivas y preventivas necesarias para mejorar el desempeño.
14. Reportes periódicos a partes interesadas: El Equipo Asesor y el Administrador proporcionarán informes regulares a partes interesadas, como donadores, estudiantes y profesionales.

Tabla 15. Plan de implementación de Modelo de gestión integrada

ETAPA	N°	DETALLE	RESPONSABLE	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Planificar	1	Desarrollar una política integrada que refleje los valores y compromisos del GBUCH en relación con las dimensiones social, laboral y ambiental.	Secretario General	X												
	2	Establecer objetivos integrados	Secretario General		X	X										
	3	Identificar y evaluar riesgo Ambientales , Laborales y Sociales	Comité Administrativo			X	X	X	X							
	4	Identificar y evaluar Requisitos Legales	Comité Administrativo				X	X	X							
Hacer	5	Establecer plan de acción para dar cumplimiento a la brechas legales	Comité Administrativo y Administrador					X	X							
	6	Identificación y Documentación de Procesos Documentación de Procesos (Ej. Gestión de Donantes, Planificación de eventos)	Comité Administrativo y Administrador					X	X	X						
	7	Capacitación del Personal: Proporcionar capacitación al personal en los procesos documentados, enfatizando la importancia de la gestión	Comité Administrativo								X					

		sostenible y su contribución a los objetivos.													
	8	Definición de KPI de forma colaborativa	Comité Administrativo							X	X	X	X	X	X
Verificar	9	Seguimiento plan de acción brechas legales	Comité Administrativo							X	X	X	X	X	X
	10	Seguimiento y control de procesos (Reuniones de Equipo)	Secretario General										X		
	11	Seguimiento de cumplimiento de objetivos. (en el Consejo Nacional)	Secretario General										X	X	
	12	Evaluación de desempeño/ Auditoría Interna	Secretario General										X	X	
	13	Revisión de cuentas por Comisión revisora de cuentas.	Comisión revisora										X		
Actuar	14	Documentar las acciones correctivas y preventivas necesarias para abordar las deficiencias y optimizar el desempeño.	Secretario General							X	X	X	X	X	X
	15	Reportes periódicos a partes interesada (Donadores, estudiantes, profesionales, iglesias)	Equipo Asesor/ Administrador							X	X	X	X	X	X

3.6. Proyecto para el cierre de brecha significativa

En el Anexo VI del presente informe se presenta en detalle el proyecto para cierre de brecha significativa: carencia en la fidelización de donantes.

Dicho proyecto se enfoca en transformar la gestión de donantes del Grupo Bíblico Universitario de Chile (GBUCH) para asegurar su sostenibilidad financiera. Aborda la problemática de la retención de donantes y el déficit mensual, proponiendo estrategias innovadoras.

4. CONCLUSIONES

La organización cuenta con diversas fortalezas que le brindan una base sólida para su labor en el ámbito universitario. Dispone de recursos tangibles e intangibles, como una oficina nacional, una red de contactos, y asociaciones internacionales que respaldan su trabajo. Su estructura organizativa inclusiva y la promoción de valores relevantes, le permiten generar comunidad y promover el bienestar de los estudiantes. Además, se beneficia de su propio enfoque, pues a través del crecimiento personal y su amplio alcance en diferentes campos profesionales, cuenta con diferentes oportunidades para impactar en la sociedad.

Sin embargo, la organización también enfrenta debilidades que debe abordar para mejorar su desempeño. La dependencia de donaciones puede limitar su capacidad de financiamiento y ejecución de actividades. Asimismo, la dependencia de voluntarios puede generar inconsistencias en el liderazgo y la gestión de las actividades. Por otro lado, la falta de actualización de los procedimientos administrativos y la falta de sistematización de la documentación, pueden afectar la eficiencia y la rendición de cuentas.

En la evaluación de brechas y riesgos, se destaca que la variable laboral presenta las mayores preocupaciones, abarcando riesgos como incendios y la exposición a hanta, asociadas al sitio de Rio Quino. En contraste, el impacto ambiental de las operaciones es limitado debido a la naturaleza de la organización, por lo que se recomienda que la organización incluya en la planificación de los eventos, la gestión de los respectivos residuos. En el ámbito social, se evidencia un buen desempeño, sin embargo se señalan deficiencias en la gestión de donantes y la formalidad contractual del teletrabajo. Además, se observa una carencia de mecanismos formales en la gobernanza organizativa para impulsar mejoras continuas.

De forma adicional, como oportunidad de mejora para la organización, se identifica la necesidad de evaluar los riesgos ambientales y laborales en el proceso de selección de lugares para los campamentos y seminarios organizados. La ubicación de estos sitios es relevante para gestionar adecuada y oportunamente los riesgos

identificados. Para apoyar la planificación de eventos, se sugiere el uso de un check list para la selección de lugares disponible en el Anexo V.

Se verifica un deficiente cumplimiento legal (47,2%), con hallazgos importantes en materia laboral y en la regularización de la infraestructura del sitio en Río Quino. No obstante, es importante destacar que la organización cumple en su totalidad con las obligaciones establecidas en la Ley 20500, que regula a las Fundaciones y Corporaciones.

En resumen, se concluye que los principales riesgos significativos de la organización están vinculados con el uso y mantención del sitio en Río Quino; y los incumplimientos legales asociados a la variable laboral.

Se identifican, como causa común de los riesgos significativos, la carencia de elementos necesarios para una gestión integral adecuada, como es la falta de fidelización de donadores. Esta falta de recursos económicos y humanos destinados a procesos de apoyo -común en muchas ONG-, ha expuesto a la organización a riesgos significativos. En este sentido, es crucial que la organización se enfoque en fortalecer su gestión integral, incluyendo la capacitación del personal, la identificación y sistematización de procesos, la evaluación de riesgos y la promoción de la mejora continua. Para lograr este propósito, se propone la adopción de un Modelo de Gestión Integrada adaptado a una Organización sin Fines de Lucro (OBF). Este modelo no solo aborda las deficiencias identificadas, sino que también sienta las bases para una gestión más eficiente y efectiva.

Asimismo, se destaca la importancia de fortalecer la gestión de donantes como un aspecto clave para garantizar la sostenibilidad financiera del Grupo Bíblico Universitario. El establecimiento de un Proyecto Piloto de Transformación en la Gestión de Donantes se presenta como una estrategia concreta para asegurar el apoyo financiero necesario, inicialmente estabilizando el flujo de caja mensual. Sin embargo, se proyecta más allá y se busca consolidar y sistematizar la movilización de recursos, incluyendo fuentes alternativas de financiamiento, tales como la postulación a fondos concursables, proyectos con iglesias locales e incluso venta y/o distribución de literatura cristiana. Este enfoque estratégico permitirá al Grupo

Bíblico Universitario no sólo superar las dificultades actuales, sino también construir un futuro financiero más sólido y sostenible.

Finalmente, a pesar de los desafíos propios de cualquier implementación, se destaca que el análisis detallado ha guiado el desarrollo de un modelo y un proyecto adaptados a la realidad del Grupo Bíblico Universitario, estableciendo un camino hacia la estabilidad financiera a largo plazo, mejorar su gestión y así garantizar su continuidad como agentes de cambio en la sociedad.

5. BIBLIOGRAFÍA

Azevedo, T., & Serrano, S. (2019). *Manual de diagnóstico, implementación, monitoreo y evaluación de la responsabilidad social basado en la norma ISO 26000 e indicadores GRI 4.*

Banco Central de Chile. (2023, April 5). Publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2023 - Banco Central de Chile. *Banco Central*.
<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-de-marzo-de-2023>

Banco Mundial. (2023, April 3). *Chile Panorama general*. Banco Mundial. Retrieved May 20, 2023, from <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

BCN. (2011). *Ley Chile - Ley 20500*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Retrieved May 21, 2023, from <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1023143>

CEIUC. (2023, January 12). CEIUC lanza su índice Riesgo Político América Latina 2023. *Centro de Estudios Internacionales UC*.
<http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/noticias/5687-ceiuc-lanza-su-indice-de-riesgo-politico-en-america-latina-2023>

CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>

CONAF. (2023, March 14). CONAF. CONAF. Retrieved May 27, 2023, from <https://www.conaf.cl/situacion-nacional-de-incendios-forestales/>

- CONGDE, Cobo, J. R., Giraldo, E., & Mataix, C. (2007). *LA CALIDAD EN LAS ONGD*. Coordinadora de ONGD. Retrieved December 24, 2023, from https://coordinadoraongd.org/old/964/original/20100322_170343_Calidad.pdf
- CR2. (2020). *Informe incendios.indd*. CR2. Retrieved May 27, 2023, from <https://www.cr2.cl/wp-content/uploads/2020/01/Informe-CR2-IncendiosforestalesenChile.pdf>
- EBC Chile. (n.d.). *BALANCE DEL BIEN COMÚN*. Economía del Bien Común en Chile. Retrieved May 27, 2023, from <https://www.economiadelbiencomun.cl/balance-del-bien-comun-2/>
- El Mostrador. (2021, October 4). *Vuelta a la presencialidad: advierten aumento de estrés en estudiantes universitarios*. El Mostrador. Retrieved May 26, 2023, from <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2021/10/04/vuelta-a-la-presencialidad-advierten-aumento-de-estres-en-estudiantes-universitarios/>
- Espinoza, O. (2017). *Acceso al sistema de educación superior en Chile. El tránsito desde un régimen de élite a uno altamente masificado y desregulado*. Redalyc. Retrieved May 26, 2023, from <https://www.redalyc.org/journal/373/37354774003/html/>
- FONDEF. (2007). *Vol. 1: - DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA PROGRAMAS SOCIALES*. Programa de Crecimiento y Desarrollo de Emprendimientos Solidarios. Retrieved May 27, 2023, from http://www.emprendimientossolidarios.uc.cl/images/Avanzar_en_calidad_Tomo_I.pdf
- Herbert, C., Lorca, G., & Ramirez, S. (2022). *Mental Health and Related Factors Among Undergraduate Students During SARS-CoV-2 Pandemic: A*

- Cross-Sectional Study*. *Frontiers*. Retrieved May 26, 2023, from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2022.833263/full>
- ICONG. (n.d.). *¿Qué es? - Instituto para la calidad de las ONG*. ICONG. Retrieved May 28, 2023, from <https://icong.org/norma/que-es/>
- ISPCH. (2014). *GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DE SEGURIDAD EN LOS AMBIENTES DE TRABAJO*. ISP. Retrieved May 27, 2023, from <https://www.ispch.cl/sites/default/files/D003-PR.500.02.001%20Gu%C3%ADa%20para%20la%20identificaci%C3%B3n%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20riesgos%20de%20seguridad.pdf>
- Lausanne Movement. (n.d.). *El Compromiso de Ciudad del Cabo*. Lausanne Movement. Retrieved May 27, 2023, from https://lausanne.org/es/contenido/compromiso#_ftnref59
- ONU. (2015). *Portada - Desarrollo Sostenible*. Retrieved May 28, 2023, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- País Circular. (2021, March 18). *Encuesta Nacional Ambiental: Casi el 40% de los chilenos recicla y un 30% dice preferir productos con menos empaques*. País Circular. Retrieved May 27, 2023, from <https://www.paiscircular.cl/ciudad/encuesta-nacional-ambiental-casi-el-40-de-l-os-chilenos-recicla-y-un-30-dice-preferir-productos-con-menos-empaques/>
- PNUD. (2019). *La contribución de las organizaciones basadas en fe a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en Argentina*. PNUD. Retrieved May 28, 2023, from <https://www.undp.org/es/argentina/publications/la-contribucion-de-las-organiz>

aciones-basadas-en-fe-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-en-argentina

PwC. (2018). *La transformación digital en las ONG*. Compromiso RSE. Retrieved May 27, 2023, from <https://www.compromisorse.com/upload/noticias/024/24203/transformaciondigital.pdf>

Sañudo, M., & Palifka, B. J. (2018). Corrupción académica y su influencia en la democracia. *Veritas*, (41). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-92732018000300021>

Toro, I., & Hidalgo, J. (2018, October 8). Águilas de Jesús: El movimiento universitario evangélico en Chile que tiene a Bolsonaro como referente. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/aguilas-de-jesus-el-movimiento-universitario-evangelico-en-chile-que-tiene-a-bolsonaro-como-referente/346606/>

6. ANEXOS

Anexo I. Check List. Materias Fundamentales ISO 26000

Materias fundamentales	Preguntas	Grado de cumplimiento	CUMPLE	NO CUMPLE
Gobernanza organizacional	¿La organización tiene una estructura de gobernanza clara y definida?	100%	X	
	¿Se establecen políticas y prácticas de gobernanza ética y transparente?	100%	X	
	¿La alta dirección ejerce un liderazgo responsable y demuestra compromiso con la responsabilidad social?	100%	X	
	¿Se promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones y se fomenta la retroalimentación abierta?	100%	X	
	¿La organización tiene mecanismos para evaluar y mejorar continuamente su desempeño en responsabilidad social?	50%		X
Derechos Humanos	¿La organización respeta y promueve los derechos humanos en todas sus actividades?	100%	X	
	¿Se evita la discriminación y se promueve la igualdad de oportunidades para todos los empleados?	100%	X	
	¿Se promueve la capacitación y la sensibilización sobre derechos humanos entre los empleados y otras partes interesadas relevantes?	100%	X	
	¿Se evita la complicidad en violaciones de derechos humanos por parte de terceros?	100%	X	
Prácticas laborales	¿La organización cumple con las leyes laborales y los convenios internacionales pertinentes?	50%		X
	¿Se garantiza un entorno laboral seguro y saludable para todos los empleados?	80%		X
	¿Se promueve la igualdad de oportunidades y la diversidad en el reclutamiento y la promoción de empleados?	100%	X	
	¿La organización ofrece programas de desarrollo y capacitación para el crecimiento profesional de los empleados?	100%	X	

	¿Se fomenta una cultura de trabajo basada en la ética, el respeto y la conciliación de la vida laboral y personal?	100%	X	
Medio Ambiente	¿La organización identifica y gestiona los impactos ambientales significativos de sus actividades?	0%		X
	¿Se establecen objetivos y metas ambientales para mejorar el desempeño ambiental de la organización?	100%	X	
	¿Se promueve la eficiencia energética y el uso sostenible de los recursos naturales?	100%	X	
	¿La organización realiza una gestión adecuada de los residuos, incluyendo su reducción, reutilización y reciclaje?	50%		X
	¿Se promueve la educación ambiental y la responsabilidad ecológica entre los miembros y colaboradores de la organización?	100%	X	
Prácticas justas de operación	¿La organización evita la corrupción, el soborno y otras prácticas comerciales deshonestas?	100%	X	
	¿Se establecen políticas claras para garantizar una competencia justa y evitar prácticas monopólicas o anticompetitivas?	100%	X	
	¿La organización establece relaciones comerciales justas y equitativas con proveedores y socios estratégicos?	100%	X	
	¿Se fomenta la transparencia y la rendición de cuentas en todas las operaciones de la organización?	100%	X	
Asuntos de consumidores	¿La organización brinda servicios y programas que promueven el bienestar y la calidad de vida de los beneficiarios?	100%	X	
	¿Se garantiza la privacidad y la protección de datos personales de los beneficiarios y participantes de la organización?	100%	X	
	¿La organización proporciona información clara, precisa y completa sobre los servicios y programas ofrecidos?	100%	X	
	¿La organización tiene mecanismos efectivos para gestionar quejas y reclamaciones de los beneficiarios y participantes?	100%	X	

	¿Se promueve la comunicación abierta y el diálogo con los beneficiarios y participantes para comprender sus necesidades y expectativas?	100%	X	
Participación activa y desarrollo de la comunidad	¿La organización se involucra y apoya a las comunidades locales en las que opera?	100%	X	
	¿Se promueve la participación de las partes interesadas, incluyendo a las comunidades locales, en la toma de decisiones que les afectan?	100%	X	
	¿La organización lleva a cabo actividades de responsabilidad social en áreas como educación, salud, cultura o deporte?	100%	X	
	¿Se realizan esfuerzos para mejorar el bienestar y la calidad de vida de las comunidades locales?	100%	X	
	¿La organización reporta de manera transparente sobre sus contribuciones y beneficios para la comunidad?	100%	X	

Anexo II. Cuestionario por cuadrante de la matriz del bien común.

Cuadrante	Descripción	Valor 0-10
A1: Dignidad humana en la cadena de suministro	Para seleccionar a nuestros proveedores, tenemos en cuenta aspectos sociales (condiciones laborales dignas, comportamiento ético,...)	9
A2: Justicia y solidaridad en la cadena de suministro	Las relaciones con nuestros proveedores son justas, duraderas y basadas en la confianza	10
A3: Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro	Conocemos los impactos ambientales de nuestra cadena de suministro y seleccionamos las opciones más sostenibles	8
A4: Transparencia y participación democrática en cadena suministro	Mantenemos unas relaciones transparentes y participativas con nuestros proveedores y tenemos en cuenta sus aportaciones en la toma de decisiones relevantes para ellos	8
B1: Actitud ética en la gestión de recursos financieros	Nuestra financiación proviene de banca ética, entidades bancarias cooperativas o a través de nuestros grupos de interés (clientes, proveedores, trabajadores, entorno social o propiedad)	9
B2: Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros	El reparto de beneficios se realiza una vez cubiertos los gastos futuros (pago a proveedores, trabajadores,...) y sin incurrir en una nueva deuda	9
B3: Inversión financiera sostenible y uso de recursos financieros	Realizamos inversiones destinadas a mejorar los impactos ambientales y sociales de nuestra actividad e invertimos en proyectos externos que aportan valor en la misma línea.	10
B4: Propiedad y participación democrática	Nuestra forma jurídica facilita la participación democrática en la organización de los diferentes grupos de interés (p.e. cooperativas)	10
C1: Dignidad humana en el puesto de trabajo	Mantenemos una cultura de empresa orientada a las personas empleadas y aseguramos unas condiciones de trabajo saludables y seguras	7
C2: Formalidad en los contratos de trabajo	La diferencia salarial máxima es de 1:5,(sueldo máximo = cinco veces sueldo mínimo) y el horario laboral fomenta la conciliación familiar (equilibrio entre familia y trabajo)	7
C3: Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores	Fomentamos las prácticas ecológicas de las personas del equipo de trabajo respecto a su alimentación y movilidad (alimentación bio y de proximidad, movilidad sostenible,...)	10
C4: Transparencia y participación democrática interna	La comunicación interna es transparente y todos los trabajadores pueden participar en la toma de decisiones de forma consensual dentro de sus equipos	10

D1: Actitud ética con los clientes	La información sobre nuestra empresa y productos/servicios es honesta, completa y auténtica y se dirige a las necesidades de nuestros clientes, ocupándose de forma activa de eliminar cualquier tipo de barrera que impida el acceso a ella o a nuestros P/S	10
D2: Cooperación y solidaridad con otras empresas	Trabajamos y cooperamos con otras empresas del mismo o diferente sector con el fin de aumentar los estándares sectoriales (calidad, medioambiente, sociales,...)	10
D3: Impacto ambiental por uso y gestión de residuos en productos/servicios	Fomentamos el comportamiento ecológico de nuestros clientes y les proporcionamos información y soluciones en referencia al uso y la gestión de los residuos de nuestros Productos/Servicios	7
D4: Participación de los clientes y transparencia del producto	Mantenemos una comunicación transparente con nuestros clientes de forma que estén lo mejor posible informados para poder comparar los servicios correctamente.	6
E1: Propósito e impacto positivo de los productos/servicios	Nuestros productos/servicios satisfacen necesidades básicas y promueven el desarrollo personal y/o la diversidad del entorno sin impactos negativos, creando una conciencia sobre los retos de la sociedad (cambio climático, desigualdades sociales,...)	10
E2: Contribución a la comunidad	Además de contribuir a nuestro entorno social con impuestos y cuotas de seguridad social, realizamos aportaciones voluntarias de forma regular en forma de recursos económicos, personal, conocimientos,...	10
E3: Reducción del impacto medioambiental	En nuestros procesos aplicamos medidas destinadas a minimizar los impactos ambientales derivados de la actividad (reducción del consumo de recursos, emisiones, generación de residuos peligrosos y no peligrosos, vertidos,...)	7
E4: Transparencia y participación democrática del entorno social	Comunicamos aspectos de nuestra actividad y procesos y fomentamos un diálogo abierto con nuestros grupos de interés	10

Anexo III. Listado de normativa aplicable a la organización.

REQUISITO LEGAL
Código Penal Código Penal
Decreto 100 Fija El Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado De La Constitución Política De La República De Chile
DFL 1 - Fija El Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado Del Código Del Trabajo
DFL 458 - Aprueba Nueva Ley General De Urbanismo Y Construcciones
LEY 16744 - Establece Normas Sobre Accidentes Del Trabajo Y Enfermedades Profesionales
LEY 21220 Modifica El Código Del Trabajo En Materia De Trabajo A Distancia
LEY 20500 Sobre Asociaciones Y Participación Ciudadana En La Gestión Pública
DS 66 - Aprueba Reglamento De Instalaciones Interiores Y Medidores De Gas
DS 594 - Aprueba Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias Y Ambientales Básicas En Los Lugares De Trabajo
DTO 18 - Aprueba Reglamento Del Artículo 152 Quáter M Del Código Del Trabajo, Que Establece Condiciones
DS 47 - Fija Nuevo Texto De La Ordenanza General De La Ley General De Urbanismo Y Construcciones
DS 236 - Reglamento General De Alcantarillados Particulares Fosas Sépticas, Camaras Filtrantes, Camar
DS 40 - Aprueba Reglamento Sobre Prevencion De Riesgos Profesionales.
DS 8 - Aprueba Reglamento De Seguridad De Las Instalaciones De Consumo De Energía Eléctrica
DS 14 -Aprueba Reglamento Del Registro Electrónico Laboral Conforme A Lo Dispuesto En El Inciso Segundo Del Artículo 515 Del Código Del Trabajo Y Deroga Decreto Que Indica
Estatutos De La Organización

Anexo IV. Check List- Evaluación de cumplimiento de la normativa aplicable

MATERIA	VERIFICADOR	REFERENCIA	CUMPLE	NO CUMPLE
AMBIENTAL	Boleta de servicio de alcantarillado	ART. 26 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO	X	
AMBIENTAL	Certificado de recepción definitiva de las obras edificadas. OFICINA	Art. 116, Art 145 RES 458 - APRUEBA NUEVA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES Art. 5.2.7 DTO 47 - FIJA NUEVO TEXTO DE LA ORDENANZA GENERAL DE LA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES Art. 4 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO	X	
AMBIENTAL	Certificado de recepción definitiva de las obras edificadas. RIO QUINO	Art. 116, Art 145 , RES 458 - APRUEBA NUEVA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES Art. 5.2.7 DTO 47 - FIJA NUEVO TEXTO DE LA ORDENANZA GENERAL DE LA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES Art. 4 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO		X
AMBIENTAL	Informe Favorable para la Construcción (IFC) otorgada por el SAG (Cambio de uso de suelo) RiO QUINO	ART 55. DFL 458 - APRUEBA NUEVA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES		X
AMBIENTAL	Mantenimiento de sistema particular de tratamiento de aguas servidas -RIO QUINO	ART 71 Y ART 75 DS 236 - REGLAMENTO GENERAL DE ALCANTARILLADOS PARTICULARES FOSAS SÉPTICAS, CÁMARAS FILTRANTES, CAMAR		X
AMBIENTAL	Resolución de SEREMI de Salud que aprueba sistema particular de aguas servidas-RIO QUINO	ART. 26 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO ART 17, ART 26 DS 236 - REGLAMENTO GENERAL DE ALCANTARILLADOS PARTICULARES FOSAS SÉPTICAS, CÁMARAS FILTRANTES, CAMAR		X
GENERAL	Inscripción SEC de todas las Instalaciones de Consumo de Energía Eléctrica (TE1) OFICINA	ART 16 DS 8 - APRUEBA REGLAMENTO DE SEGURIDAD DE LAS INSTALACIONES DE CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA ART 5.9.2 DTO 47 - FIJA NUEVO TEXTO DE LA ORDENANZA GENERAL DE LA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES ART 39 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO	X	
GENERAL	Inscripción SEC de todas las Instalaciones de Consumo de Energía Eléctrica (TE1) RIO QUINO	ART 16 DS 8 - APRUEBA REGLAMENTO DE SEGURIDAD DE LAS INSTALACIONES DE CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA ART 5.9.2 DTO 47 - FIJA NUEVO TEXTO DE LA ORDENANZA GENERAL DE LA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES ART 39 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO		X
GENERAL	Instalación interior de gas regularizada (sello verde, TC6) RIO QUINO	ART 5.9.3 DS 47 - FIJA NUEVO TEXTO DE LA ORDENANZA GENERAL DE LA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES ART 39 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO DTO 66	X	

GENERAL	Instalación interior de gas regularizada (sello verde, TC6) OFICINA	ART 5.9.3 DS 47 - FIJA NUEVO TEXTO DE LA ORDENANZA GENERAL DE LA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES ART 39 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO DFO 66		X
GENERAL	Seguimiento y cumplimiento de los estatutos de la organización	ESTATUTOS GRUPO BÍBLICO UNIVERSITARIO DE CHILE	X	
GENERAL	/i/ Actas de las asambleas y de las sesiones de directorio.	LEY 20500 SOBRE ASOCIACIONES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA	X	
GENERAL	ii/ Cuentas y memorias aprobadas.	LEY 20500 SOBRE ASOCIACIONES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA	X	
GENERAL	/iii/ Libros de contabilidad, de inventarios y de remuneraciones.	LEY 20500 SOBRE ASOCIACIONES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA	X	
LABORAL	Disponibilidad adecuada de servicios higiénicos y duchas.	ART 21, 1RT 23 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO	X	
LABORAL	Los pasillos de la instalación, se mantienen libres de todo obstáculo que impida el desplazamiento.	ART 4.2.18 DS 47 - FIJA NUEVO TEXTO DE LA ORDENANZA GENERAL DE LA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES ART 7, ART 8 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO	X	
LABORAL	Realización de sanitización, desinsectación y desratización. RIO QUINO	ART 11, ART 22,ART 122 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO		X
LABORAL	Boleta de Empresa Sanitaria del consumo de agua potable.	Art. 13 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO	X	
LABORAL	Capacitaciones en uso de extintores.	ART 48 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO		X
LABORAL	Extintor instalados de acuerdo a la normativa vigente (altura, acceso, protección, etc.) RIO QUINO	ART 47, ART 49 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO art 45, art 46 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO	X	
LABORAL	Extintor instalados de acuerdo a la normativa vigente (altura, acceso, protección, etc.) OFICINA	art 45, art 46 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO		X
LABORAL	Mantención anual de extintores. RIO QUINO	ART 51 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO		X
LABORAL	Certificado de afiliación a Organismo Administrador del Seguro Ley N° 16.744	Art. 4 LEY 16744 - ESTABLECE NORMAS SOBRE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES Art 184, Art. 209 DFL 1 - FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DEL CÓDIGO DEL TRABAJO	X	
LABORAL	Estadísticas completas de accidentes y de enfermedades profesionales (tasa mensual de frecuencia y tasa semestral de gravedad). Procedimiento de denuncias de enfermedades o accidentes.	ART 13 DS 40 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS PROFESIONALES. ART. 76 LEY 16744 - ESTABLECE NORMAS SOBRE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES		X

LABORAL	Reglamento Interno Higiene y Seguridad en el trabajo actualizado. (entregado a la autoridades y difundido correctamente)	ART 67° LEY 16744 - ESTABLECE NORMAS SOBRE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES ART 4, ART 14 DS 40 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS PROFESIONALES. ART 154, ART 153, ART 156, ART 184 DFL 1 - FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DEL CÓDIGO DEL TRABAJO ART 10 DS 18 - APRUEBA REGLAMENTO DEL ARTÍCULO 152 QUÁTER M DEL CÓDIGO DEL TRABAJO, QUE ESTABLECE CONDICIONES "		X
LABORAL	Charla de inducción vigente al personal que ingresa.	ART 21 DS 40 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS PROFESIONALES.		X
LABORAL	Contrato de trabajo firmado por el trabajador y sus anexos.	ART. 9 DFL 1 - FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DEL CÓDIGO DEL TRABAJO	X	
LABORAL	Registro de pago de cotizaciones previsionales y de seguridad social	ART 15 LEY 16744 - ESTABLECE NORMAS SOBRE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES	X	
LABORAL	Identificación y Difusión de los peligros y evaluación de riesgos, que identifique los riesgos a que están expuestos los trabajadores de la empresa.	ART. 21 DS 40 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS PROFESIONALES. ART 184 DFL 1 - FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DEL CÓDIGO DEL TRABAJO		X
LABORAL	Capacitación vigente de seguridad y salud a trabajadores que realizan teletrabajo respecto de sus labores	ART. 9 DS 18 - APRUEBA REGLAMENTO DEL ARTÍCULO 152 QUÁTER M DEL CÓDIGO DEL TRABAJO, QUE ESTABLECE CONDICIONES		X
LABORAL	Contar con programa de trabajo de medidas preventivas y correctivas del teletrabajo dentro de plazo. (incluida la Autoevaluación de riesgos realizada por los trabajadores de teletrabajo)	ART 5, ART 6, ART 7, ART 10 DS 18 - APRUEBA REGLAMENTO DEL ARTÍCULO 152 QUÁTER M DEL CÓDIGO DEL TRABAJO, QUE ESTABLECE CONDICIONES		X
LABORAL	Contratos de teletrabajo firmado por el trabajador y sus anexos que contengan las estipulaciones de los artículos 10 y 152 quáter K del Código del Trabajo.	Art. 1 DS 18 - APRUEBA REGLAMENTO DEL ARTÍCULO 152 QUÁTER M DEL CÓDIGO DEL TRABAJO, QUE ESTABLECE CONDICIONES Art. 152 quarter K DFL 1 - FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DEL CÓDIGO DEL TRABAJO		X
LABORAL	Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos vigente respecto del teletrabajo informada al organismo administrador y a los trabajadores por escrito.	ART 152 QUARTER M, ART 184 DFL 1 - FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DEL CÓDIGO DEL TRABAJO ART 21 DS 40 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS PROFESIONALES. ART 4, ART 5, ART 8 DS 18 - APRUEBA REGLAMENTO DEL ARTÍCULO 152 QUÁTER M DEL CÓDIGO DEL TRABAJO, QUE ESTABLECE CONDICIONES		X
LABORAL	Vías de evacuación, su señalética y las puertas de salida.	ART 37 DS 594 - APRUEBA REGLAMENTO SOBRE CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES BÁSICAS EN LOS LUGARES DE TRABAJO ART 4.2.29 DTO 47 - FIJA NUEVO TEXTO DE LA ORDENANZA GENERAL DE LA LEY GENERAL DE URBANISMO Y CONSTRUCCIONES	X	
LABORAL	Contar con información actualizada en el Registro Electrónico Laboral (DT) dentro de plazo.	DS 14 APRUEBA REGLAMENTO DEL REGISTRO ELECTRÓNICO LABORAL CONFORME A LO DISPUESTO EN EL INCISO SEGUNDO DEL ARTÍCULO 515 DEL CÓDIGO DEL TRABAJO Y DEROGA DECRETO QUE INDICA	X	

LABORAL	Procedimientos o planes de contingencia	ART 184 DFL 1 - FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DEL CÓDIGO DEL TRABAJO ART 68 LEY 16744 - ESTABLECE NORMAS SOBRE ACCIDENTES DEL TRABAJO Y ENFERMEADES PROFESIONALES		X
---------	---	--	--	---

Anexo V. Propuesta de Check list básico planificación de eventos

Ficha para Seleccionar Sitios para Eventos		
1. Ubicación:		
- Considerar accesibilidad para todos los participantes.		
2. Condiciones Climáticas		
- Descripción de las condiciones climáticas durante la época del evento.		
- ¿Posibilidad de lluvias, temperaturas extremas u otros factores climáticos?		
3. Espacios a Utilizar:		
- Indicar los espacios previstos para el evento (salón, áreas al aire libre, etc.).		
- ¿Cómo se distribuirán las distintas actividades en los espacios disponibles?		
4. Flora y Fauna Local:		
- Descripción de la flora y fauna en el entorno.		
- ¿Existen consideraciones especiales respecto a la preservación del entorno natural?		
Check list	Consideración	Comentario
<input type="checkbox"/> Disposición de Desechos	¿Se cuenta con un plan para la disposición adecuada de desechos durante y después del evento?	
<input type="checkbox"/> Impacto Acústico	¿Se ha planificado y evaluado actividades para minimizar el impacto acústico en el entorno?	
<input type="checkbox"/> Agua Potable	¿Está asegurada la disponibilidad de agua potable para los participantes y asistentes?	
<input type="checkbox"/> Recepción de Obras Construidas	¿Todas las obras construidas necesarias para el evento cuentan con recepción definitiva?	
<input type="checkbox"/> Instalaciones Eléctricas	¿Las instalaciones eléctricas están debidamente certificadas y cumplen con las normativas de seguridad?	
<input type="checkbox"/> Higiene y Seguridad	¿Se han establecido condiciones mínimas de higiene y seguridad para el desarrollo del evento?	
<input type="checkbox"/> Instalaciones Sanitarias	¿Existe un número suficiente de instalaciones sanitarias para cubrir las necesidades de todos los participantes?	
<input type="checkbox"/> Plan de Evacuación	¿Se ha elaborado un plan de evacuación y se cuenta con señalización clara para emergencias?	
<input type="checkbox"/> Extintores	¿Hay extintores ubicados estratégicamente para hacer frente a posibles situaciones de fuego?	
<input type="checkbox"/> Coordinación con Servicios de Emergencia	¿Existe coordinación previa con los servicios de emergencia locales para garantizar una respuesta efectiva?	
<input type="checkbox"/> Comunicación e Internet	¿Se ha verificado la disponibilidad de señal de comunicación y servicios de internet durante el evento?	
Notas Adicionales:		
- Observaciones generales sobre el lugar:		
- Posibles restricciones o regulaciones locales a tener en cuenta:		
- Detalles sobre la infraestructura disponible en el lugar:		
Nombre del evaluador:		
Firma del Evaluador:		Fecha:

Anexo VI. Proyecto para el cierre de brecha significativa

“Transformación en la Gestión de Donantes: Asegurando la Sostenibilidad del
GBUCH”

PRESENTACIÓN DE PROYECTO
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN GESTIÓN INTEGRADA: MEDIO AMBIENTE,
RIESGO LABORALES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

I. DATOS GENERALES

Título proyecto: **“Transformación en la Gestión de Donantes: Asegurando la Sostenibilidad del GBUCH”**

Autor (es): Paola Matus Calabrano

Palabras claves (3): Donantes, sostenibilidad, innovación.

Región y ciudad de desarrollo del proyecto: Chile

Actividad (es) económica (s) en la que se efectuará el proyecto: Organizaciones del Tercer Sector

II. RESUMEN DEL PROYECTO

El proyecto se enfoca en transformar la gestión de donantes del Grupo Bíblico Universitario de Chile (GBUCH) para asegurar su sostenibilidad financiera. Aborda la problemática de la retención de donantes y el déficit mensual, proponiendo estrategias innovadoras. La metodología incluye la identificación de donantes, uso de tecnologías para la fidelización, incremento de ingresos y mejora continua. El plan de trabajo detalla actividades mensuales, y los productos esperados incluyen mejoras en la comunicación, retención de donantes, incorporación de nuevos donantes y la sistematización del proceso. El presupuesto contempla remuneraciones, software de donaciones y gastos generales, con una evaluación continua del costo-beneficio. En un escenario favorable, el aumento proyectado del 20% en las donaciones podría generar beneficios sostenibles para el GBUCH. Se prevé una mejora continua, la incorporación de nuevos donantes y la validación del proyecto piloto, sentando las bases para futuros crecimientos. El presupuesto detallado asciende a \$10.5 millones anuales, con un análisis crítico necesario para asegurar un retorno positivo en la inversión.

III. DELIMITACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA / OPORTUNIDAD Y ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE

Delimitación del problema:

El Grupo Bíblico Universitario de Chile (GBUCH), una organización basada en la fe fundada en 1964, ha desempeñado un papel significativo al proporcionar una formación integral a estudiantes universitarios. Mediante la preparación de futuros profesionales y líderes, esta organización busca empoderar a individuos que se convertirán en agentes de cambio positivo en sus respectivas esferas profesionales.

La organización se define legalmente como una corporación sin fines de lucro, la cual está financiada exclusivamente por donaciones de particulares. La donación de particulares proviene de profesionales que fueron partícipes y beneficiarios de la organización mientras eran estudiantes universitarios.

Actualmente, pese a que por la organización han pasado más de 1000 estudiantes, que actualmente podrían ser potenciales donadores, sólo existen 180 donantes activos que donan periódicamente mes a mes (GBUCH, 2021). Durante los últimos 5 años se han sumado 80 donantes y 83 no han renovado sus compromisos.

Adicionalmente, la organización enfrenta un déficit mensual promedio de \$463.050 para cubrir todos los gastos, situación que normalmente se subsana con donaciones especiales o esporádicas, y en menor medida, con los carentes ahorros de la institución. Esta brecha financiera plantea un riesgo para la operación continua del GBUCH y constituye un obstáculo significativo para su crecimiento sostenible. Este escenario insta a la identificación de estrategias efectivas que aborden la retención de donantes, fomenten la participación de la comunidad de exalumnos y fortalezcan la base financiera para asegurar la continuidad y prosperidad de la organización.

Análisis del Estado del arte

Organizaciones sin Fines de Lucro

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) reconoce la importancia de las Organizaciones Basadas en la Fe (OBF) en su labor, abordando desafíos de desarrollo y humanitarios. Estas organizaciones adoptan un enfoque holístico que se fundamenta en el reconocimiento de la dignidad y el valor intrínseco de cada ser humano, aportando dimensiones éticas y espirituales al ámbito del desarrollo. Las OBF desempeñan un papel constructivo en múltiples niveles y espacios, ejerciendo influencia y liderazgo (PNUD, 2019)

Las OBF, forman parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) u Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL) son parte de nuestra sociedad, podemos reconocer algunas como: Un techo para Chile, Teletón, Greenpeace, entre otras, instituciones que a través de donaciones cubren costos y gastos para alcanzar la misión de su organización.

Gestión de donantes:

La herramienta del “customer journey map” corresponde a un diagrama que ilustra los pasos por los que pasa un cliente para involucrarse con una empresa, ya sea un producto, una experiencia en línea, una experiencia minorista, un servicio o cualquier combinación de estos elementos. Adaptando la herramienta al contexto de las fundaciones, la investigadora especialista en organizaciones sin fines de lucro Cohort3, desarrolló una guía para la creación del “donor journey map” o en español, mapa del viaje del donante (Vargas, 2019) el cual considera los siguientes puntos elementos claves a identificar: el segmento de la audiencia, etapa de donación, los canales de comunicación y el punto de vista del donante.

Los diferentes estados o fases identificables en el ciclo de vida del donante, descritos en el orden habitual en el cual se van dando, son:

- **Concienciación (Awareness):** En esta fase, el donante potencial se encuentra por primera vez con la organización.

- **Consideración (Consideration):** Los donantes potenciales que han tomado conciencia comienzan a considerar activamente la posibilidad de contribuir. Pueden investigar más sobre la organización, su misión, programas e impacto. La transparencia y la claridad en la comunicación son cruciales en esta etapa.
- **Decisión (Decision):** En esta fase, el donante toma la decisión de realizar una donación. Puede ser una donación única o la elección de comprometerse a contribuir de manera continua. Aquí, la facilidad del proceso de donación y la confianza en la organización son factores clave.
- **Post-Donación (Post-Donation):** Después de realizar la donación, la organización tiene la oportunidad de agradecer al donante y proporcionar información adicional sobre el impacto de su contribución. La transparencia en la utilización de fondos y el reconocimiento son esenciales para fomentar una relación continua.
- **Retención y Participación Continua (Retention and Ongoing Engagement):** Esta fase se centra en mantener una relación continua con el donante. Se incluyen acciones como actualizaciones regulares sobre proyectos, participación en eventos, programas de lealtad y reconocimientos periódicos. El objetivo es convertir a un donante único en un partidario a largo plazo.
- **Advocacy (Abogacía):** Algunos donantes avanzan hacia la etapa de abogacía, donde se convierten en defensores activos de la organización. Esto implica recomendar la causa a otros, participar en campañas de recaudación de fondos y contribuir a la promoción de la misión de la organización.

Tecnologías y Herramientas para la Gestión de Donantes:

El software de gestión de donaciones ayuda a las organizaciones benéficas y sin fines de lucro a realizar un seguimiento de sus donaciones y sus actividades de recaudación de fondos. También les ayuda a mejorar su eficiencia al permitirles administrar sus relaciones con los donantes mediante la evaluación de la base de datos de donantes existente (WhyDonate, 2022).

Los donantes tienden a tener aprecio por las organizaciones que siguen el proceso de reconocimiento de donantes, por lo que, tener este tipo de sistema de gestión, puede ser una de las mejores prácticas al tratarse de la administración de donantes.

IV. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

El proyecto busca garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la organización y facilitar su crecimiento, permitiendo la continuidad en su labor integral de apoyo a la comunidad universitaria.

Objetivos Específicos

1. Identificar a donantes y/o egresado del GBUCH
2. Innovar en la metodologías y tecnologías utilizada para la fidelización de donantes.
3. Incrementar ingresos mensuales aumentando y estabilizando las donaciones.
4. Incorporar la mejora continua en el proceso de gestión de donantes

V. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

1. Identificar a donantes y/o egresado del GBUCH

El proyecto considera la contratación de profesional dedicado a la gestión de donantes y por tanto a la totalidad del proyecto. Este profesional reportará directamente al Secretario General.

En esta fase, se identifican y recopilan las bases existentes dispersas en diferentes archivos y formatos, estableciendo un formato unificado para la recopilación de datos verificando y corrigiendo posibles inconsistencias para asegurar la integridad y calidad de la información. Además, se procede a la actualización y oficialización de la base de datos, incluyendo los datos de egresados de los últimos 3 años, obteniendo esta información a través de la información entregada por grupos locales y equipo asesor.

En una etapa subsiguiente, se genera una base de datos específica de

profesionales disponibles para donar horas de voluntariado. Esto se logra mediante encuestas y entrevistas con profesionales egresados, cuyos datos se registran en la base de datos general de egresados, diferenciando aquellos dispuestos a contribuir.

Finalmente, se lleva a cabo un análisis estadístico de la base de datos con el objetivo de obtener información relevante, como el porcentaje de donadores por generación.

2. Innovar en la metodologías y tecnologías utilizada para la fidelización de donantes.

Inicialmente, se lleva a cabo una exhaustiva investigación y comparación de diversas opciones de software especializado en gestión de donaciones, con el objetivo de seleccionar la solución más adecuada en función de sus funcionalidades, costos y su alineación con las necesidades específicas de GBUCH. Posteriormente, se procede a la implementación del software elegido, acompañada de una capacitación integral para el personal, asegurando así su correcto manejo.

Simultáneamente, se establece un plan editorial para la generación de boletines semestrales, resaltando las actividades del movimiento y los logros alcanzados. Paralelamente, se coordinan reuniones trimestrales de oración, con el propósito de generar comunidad con los donantes .

En el ámbito de la interacción personalizada con los donantes activos, se desarrolla un plan integral que abarca llamadas, correos electrónicos y encuentros presenciales. Asimismo, se asignan responsabilidades específicas al personal encargado de mantener un contacto regular con los donantes activos, fortaleciendo así las relaciones y fomentando su participación continua en las actividades de GBUCH.

3. Incrementar ingresos mensuales aumentando y estabilizando las donaciones.

Con el propósito de aumentar la cantidad de donantes el GBU y utilizando la base de datos consolidada se busca atraer nuevos colaboradores, a través de una campaña en un eventos clave como es el Cumpleaños N°60 del GBU. Se emplean plataformas digitales, redes sociales y campañas de correo electrónico como herramientas estratégicas para maximizar la visibilidad y fomentar la participación de la audiencia.

En paralelo, se lleva a cabo una campaña específica dirigida a los donantes actuales, incentivándolos a comprometerse con contribuciones regulares mediante servicios de pago como Transbank. Este enfoque no solo facilita transacciones efectivas, sino que también asegura el compromiso sostenible de la audiencia existente.

4. Incorporar la mejora continua en el proceso de gestión de donantes

Se determinan los indicadores clave y la recopilación de datos pertinentes, como tasas de retención y patrones de contribución, con el fin de evaluar el desempeño del proceso de gestión de donantes.

En paralelo se considera la documentación detallada de cada fase del proceso, incorporando las mejoras aprendidas. Los resultados del primer año piloto serán cruciales para determinar la viabilidad y continuidad del proyecto, estableciendo posibles metas y objetivos a medida que se avanza hacia fases subsiguientes.

VI. PLAN DE TRABAJO:

Se considera un proyecto piloto de un año, por tanto según los resultados obtenidos se evaluarán la continuidad, metas específicas y/o mejoras a implementar los años siguientes. A continuación se detalla el plan de trabajo:

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS RELACIONADO CON ACTIVIDAD	MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Generar base de datos de egresado de GBUCH	Compilar distintas bases de datos y generar una única.	Caracterización de donantes actuales y potenciales para enfocar el proyecto. Generar base de datos de profesionales disponibles a donar HH.	x	x											
	Actualización y oficialización de base de datos con datos de egresados de los últimos 5 años			x											
	Análisis de base de datos, obtener estadísticas % de donadores por generación			x	x										
Innovar en la metodologías y tecnologías utilizada para la fidelización de donantes.	Cotizar e Implementar Software tipo DonorPerfect, que permiten gestionar donaciones y facilitar la incorporación de nuevos donantes	Mejora la comunicación con los donantes y seguimiento de las donaciones. Mejora la tasa de retención de donantes		x	x	x	x	x							

	Generar boletines semestrales a donantes con las actividades del movimiento							X										X
	Realizar reuniones trimestrales de oración con donantes activos				X			X				X						X
	Establecer contacto personal con donantes activos, por lo menos 3 veces al año.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incrementar el número de donaciones. Estabilizar donaciones actuales	Establecer campañas de nuevos donantes. Cumpleaños del GBU.	Incorporar 40 nuevos donantes continuos en el año. O el equivalente al aumento de 20% de las donaciones actuales.				X	X											
	Campaña para donantes actuales: comprometer compromiso por transbank	Estabilizar ingresos de donantes activos					X	X	X									
Incorporar la mejora continua en el proceso de gestión de donantes	Generación de indicadores anuales de donadores	Validar proyecto piloto y establecer metas para un próximo período															X	
	Documentar proceso optimizado y análisis de mejoras.	Sistematizar proceso de gestión de donantes						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Realizar un seguimiento anual para ajustar las contribuciones.													X	X	X	X	X

VII. PRODUCTOS O RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados finales esperado del proyecto son lo siguientes:

- Mejora en la Comunicación y Seguimiento de Donaciones:

Se espera implementar mejoras significativas en la comunicación con los donantes, utilizando herramientas tecnológicas y métodos personalizados para fortalecer la conexión y asegurar un seguimiento eficiente de las donaciones.

- Mejora en la Tasa de Retención de Donantes:

La implementación de estrategias específicas para mejorar la tasa de retención de donantes contribuirá a asegurar la continuidad y estabilidad de los ingresos, garantizando un compromiso a largo plazo con la causa de GBUCH.

- Incorporación de 40 Nuevos Donantes Continuos:

Se busca activamente incorporar al menos 40 nuevos donantes continuos en el transcurso del año, equivalente a un aumento del 20% en comparación con las donaciones actuales (equivalente a un \$1.400.000 mensuales) fortaleciendo así la base de apoyo financiero de GBUCH.

- Sistematización del Proceso de Gestión de Donantes:

Se espera lograr la sistematización efectiva del proceso de gestión de donantes, optimizando la eficiencia operativa y asegurando una administración transparente y efectiva de las interacciones con los colaboradores.

- Validación del Proyecto Piloto y Establecimiento de Metas Futuras:

Se considera el primer año del proyecto como un piloto, la viabilidad financiera del proyecto se decidirá en base al costo/beneficio, es decir depende de que el primer año el proyecto sea capaz de cubrir sus gastos y el delta mensual actual que no es cubierto por donaciones comprometidas.

La validación exitosa del proyecto piloto proporcionará información valiosa para ajustar y perfeccionar estrategias en futuros periodos, estableciendo metas y objetivos más ambiciosos para la continuidad y expansión del proyecto.

- Sistematización del Proceso de Gestión de Donantes:

Se espera lograr la sistematización efectiva del proceso de gestión de donantes, optimizando la eficiencia operativa y asegurando una administración transparente y efectiva de las interacciones con los colaboradores.

Estos resultados colectivos representan un enfoque integral para fortalecer la sostenibilidad financiera y el crecimiento continuo de GBUCH, consolidando así su capacidad para brindar un apoyo integral y duradero a la comunidad universitaria.

VIII. DETALLE DE PRESUPUESTO

PRESUPUESTOS:		
ITEM	MENSUAL	ANUAL
Remuneraciones Gestor de Donantes	\$700.000	\$8.400.000
Software de donaciones ³	\$78.964	\$947.568
Gastos generales (gastos por imprevistos, publicaciones, difusión)	\$100.000	\$1.200.000
TOTAL	\$878.964	\$10.547.568

Para continuar con el proyecto se debe evaluar a final del primer año como mínimo un valor de B/C igual o superior a 1 y un flujo de \$5.556.600 anual que pueda suplir el déficit.

Ante un escenario favorable en que se alcance la meta establecida de un incremento de un 20% en las donaciones, y solo proyectando en adelante un crecimiento de un 3% anual, se podrían generar los siguientes beneficios a 5 años.

Flujo de caja referencial:

	Periodo (año)				
	1	2	3	4	5
Ingresos					
Beneficio: Incremento de ingresos/donaciones	\$16.800.000	\$17.304.000	\$17.823.120	\$18.357.814	\$18.908.548
Costos					
Costos Remuneraciones	\$8.400.000	\$8.400.000	\$8.400.000	\$8.400.000	\$8.400.000
Costo Suscripción Software	\$947.568	\$947.568	\$947.568	\$947.568	\$947.568
Gastos generales (gastos por imprevistos, publicaciones, difusión)	\$800.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Flujo	\$6.652.432	\$6.756.432	\$7.275.552	\$7.810.246	\$8.360.980
B/C	1,66	1,64	1,69	1,74	1,79

³ En base a la cotización realizada con software DonorPerfect
<https://www.comparasoftware.cl/donorperfect-fundraising>

IX. Bibliografía

- **Mapa del viaje del donantes:**

Vargas, V. (2019). *Universidad De Chile Facultad De Ciencias Físicas Y Matemáticas Departamento De Ingeniería Industrial Rediseño De La Experiencia.*

Repositorio

UCHILE.from

https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173723/cf-vargas_vc.pdf?sequence=1

- **Software de donación**

WhyDonate. (2022,). *Mejores Planes De Administración De Donantes Para @ONGs.* WhyDonate. Retrieved December 2, 2023, from

<https://whydonate.com/es/blog/administracion-de-donantes/>

- **Cotización software Donor Perfect**

DonorPerfect Fundraising Información, Reseñas Y Precios | 2023 |, n.d.)

<https://www.comparasoftware.cl/donorperfect-fundraising>.

- **Datos de donadores e ingreso de la organización:**

GBU (2021) Informe Operación y Finanzas, Cuadernillo Consejo Nacional 2021

GBU (2022) Informe Operación y Finanzas, Cuadernillo Consejo Nacional 2022

GBU (2023) Informe Operación y Finanzas, Cuadernillo Consejo Nacional 2023

Anexo VII. Artículo derivado del estudio:

***“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA PARA ORGANIZACIÓN
BASADA EN LA FE”***