



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CRECIMIENTO SUSTENTABLE A REGIONES PARA LA FUNDACIÓN
BELÉN EDUCA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

PATRICIO ANTONIO NEIRA ROJAS

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
ANTONIO AGUSTIN HOLGADO SAN MARTIN
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

Según datos oficiales, cinco millones de chilenos y chilenas, no han terminado sus estudios básicos o medios y, de ellos, un millón tiene menos de cuatro años de escolaridad o no sabe leer ni escribir (Mineduc, 2014).

Teniendo en consideración que el derecho a la educación es vital para el desarrollo económico, social y cultural de nuestro país, garantizando no sólo el alcance, sino que también la calidad de la educación entregada.

Este trabajo busca proponer opciones de descentralización de la educación chilena, teniendo en cuenta la coyuntura existente con la nueva reforma educacional, a través de una proyección de crecimiento sustentable de la red educacional Belén Educa, destacada por sus buenos resultados en la región Metropolitana. Para esto se evaluará y analizará las posibles opciones de crecimiento a regiones, determinando cuales son los factores críticos de éxito al momento de pensar en un proyecto de esta envergadura, utilizando un modelo a escala de esta institución.

Se debe destacar que esta fundación es una organización sin fines de lucro, que busca formar alumnos de manera integral, sin importar su condición social. Con resultados que destacan sobre el promedio nacional, Belén Educa es un referente dentro de los sectores vulnerables. Cuenta con 15 años de trayectoria, 12 colegios, 13.910 alumnos, que pertenecen a 10.100 familias. Esta organización ha planteado dentro de sus metas estratégicas, la intención de incorporar 4 establecimientos en regiones para el año 2020.

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	8
1.1	Descripción de la tesis	8
2	Objetivos	10
3	Marco teórico	11
3.1	Financiamiento de los colegios particular subvencionados	11
3.1.1	Subvención de escolaridad o subvención base	12
3.1.2	Subvención escolar preferencial	12
3.1.3	Programa de integración escolar (PIE o ANEE)	12
3.2	Distribución de la educación en Chile	13
3.3	Distribución de la matrícula y focalización de los recursos.....	14
3.4	Comunidad escolar o educativa.....	15
3.5	Resultados académicos.....	16
3.6	Red de establecimientos educacionales	17
4	Fundación Belén Educa	18
4.1	Descripción de la organización	18
4.2	Visión	18
4.3	Misión.....	18
4.4	Valores estratégicos (Intransables)	19
4.5	Objetivos de la organización	19
4.6	Principales características	19
4.7	En la actualidad	20
4.7.1	Resultados académicos	20
4.7.2	Nivel socioeconómico que atiende la Fundación Belén Educa.....	20
4.8	Gestión Fundación Belén Educa	23
4.8.1	Subvención.....	23
4.8.2	RRHH.....	23
4.8.3	Red educacional Belén.....	27
4.8.4	Finanzas	28
4.8.5	Instrumentos de gestión	29
4.9	Proceso de fusión Corporación Molokai.....	29

4.9.1	Implementación del cambio.....	30
5	Reforma educacional	33
5.1	Principios y fines de la educación	33
5.2	Proceso de postulación, admisión y cancelación de matrícula	34
5.2.1	Postulación y admisión	34
5.2.2	Cancelación de matrícula.....	34
5.3	Subvenciones, sus usos y rendiciones	35
5.3.1	Fines educativos para el uso de las subvenciones	35
5.3.2	Aporte por gratuidad	36
5.3.3	Subvención escolar preferencial	36
5.4	Inmuebles	36
5.5	Estimación de ingresos futuros	37
6	FODA Fundación Belén Educa	38
6.1	Fortalezas.....	38
6.1.1	Equipo con experiencia.....	38
6.1.2	Trabajo en red	38
6.1.3	Modelo Belén Educa.....	38
6.1.4	Revisión de nuevos modelos de educación	39
6.1.5	Apoyo de instituciones privadas	39
6.1.6	Modelo sustentable	39
6.1.7	Medición de los resultados	39
6.2	Oportunidades	40
6.2.1	Resultados PSU.....	40
6.2.2	Red de establecimientos.....	40
6.2.3	Modificaciones a la ley de educación	40
6.3	Debilidades	40
6.3.1	Estado de los establecimientos	40
6.3.2	Cambio organizacional	40
6.3.3	Donaciones.....	41
6.4	Amenazas	41
6.4.1	Desconfianza de la comunidad escolar.....	41

6.4.2	Migración de las familias.....	41
6.4.3	Rechazo a la red Fundación Belén Educa.....	41
7	Modelo de crecimiento sustentable a regiones	42
7.1	Descripción del servicio esperado.....	42
7.2	Macroentorno e industria	44
7.3	Localización	45
7.4	Tipos de colegios.....	48
7.5	Posicionamiento	49
7.6	Recursos	50
7.6.1	Personas	50
7.6.2	Proceso de selección	57
7.7	Plan curricular	59
7.8	Implementación e infraestructura.....	61
7.8.1	Infraestructura	62
7.9	Finanzas.....	63
7.9.1	Estimación de demanda, asistencia y alumnos con subvención diferenciada	63
7.9.2	Ingresos	64
7.9.3	Egresos	65
7.9.4	Estado de resultados.....	66
7.9.5	Análisis financiero	66
7.10	Plan de marketing.....	67
7.11	Claves para el proceso de fusión	68
7.11.1	Pasos para la fusión.....	68
7.11.2	Reunión	68
7.11.3	Revisión	68
7.11.4	Traspaso	70
7.11.5	Organización – Integración.....	71
8	Conclusiones y recomendaciones	73
9	Bibliografía	76
10	Anexos	78
10.1	Subvención estatal de escolaridad.....	78

10.2	Subvención escolar preferencial.....	78
10.3	Programa de integración escolar (PIE o ANEE).....	79
10.4	Resultados académicos.....	79
10.5	Comunidad escolar o educativa.....	80
10.5.1	Sostenedor.....	80
10.5.2	Alumnos.....	81
10.5.3	Docentes.....	81
10.6	SIMCE.....	82
10.6.1	Resultados Simce FBE por nivel socioeconómico	84
10.6.2	Detalle SIMCE FBE general.....	86
10.7	Detalle PSU y continuidad de estudios	87
10.8	Índice de prioridad social	88
10.9	Ingreso familiar en las 9 comunas del proyecto FBE	88
10.10	Instrumentos de gestión.....	88
10.11	Valores subvención escolar.....	90
10.12	Gestión 2014.....	91
10.12.1	Subvenciones	91
10.12.2	RRHH	92
10.12.3	Finanzas	92
10.13	Posibles colegios por criterios de análisis.....	93
10.13.1	Mapa V región	93
10.13.2	Mapa VIII región	94
10.14	Distribución de horas de contratos docentes.....	95
10.15	Distribución de horas de contrato asistentes de la educación	96
10.16	Variación unidad de subvención escolar USE	96
10.17	Planilla de remuneraciones docentes	97
10.18	Planilla de remuneraciones asistentes de la educación	98
10.19	Infraestructura	99
10.20	Marco legal.....	103
10.20.1	Normativas.....	103
10.20.2	Decretos	103

10.20.3	Operacionales.....	104
10.20.4	Resoluciones	104

1 Introducción

1.1 Descripción de la tesis

El derecho a la educación es un derecho fundamental de todos los seres humanos que les permite adquirir conocimientos y alcanzar así una vida social plena¹. El derecho a la educación es vital para el desarrollo económico, social y cultural de todas las sociedades. Sin embargo continúa siendo inaccesible para miles de niños del mundo. Según datos oficiales, cinco millones de chilenos y chilenas no han terminado sus estudios básicos o medios y, de ellos, un millón tiene menos de cuatro años de escolaridad o no sabe leer y escribir (Mineduc, 2014).

La educación es un tema discutido en la opinión pública de nuestro país. La garantía en calidad de la educación, ausente en muchos de los colegios de Chile, ha empujado leyes que hoy se hacen realidad: la Ley de Inclusión Escolar es la principal que permitirá que haya más recursos públicos exclusivos para mejorar la calidad de la educación y que las familias puedan elegir el colegio de sus hijos y no al revés (Mineduc, 2015).

Con la misma inquietud de ofrecer a niños y jóvenes de sectores vulnerables una educación de calidad, nace el año 2000 la Fundación Belén Educa, una organización sin fines de lucro, que busca formar alumnos de manera integral, sin importar su condición social. En tan solo 15 años cuenta con 12 colegios, 13.790 alumnos, que pertenecen a 10.100 familias. Son 1.350 docentes y asistentes de la educación que trabajan en 8 comunas de Santiago y La Unión, en la región de los Ríos. Esta entidad es financiada en gran parte por recursos del Estado.

Belén Educa es una red educacional, es decir, “un modelo organizativo sustentado en la filosofía de una genuina cooperación horizontal entre iguales”(Cesar Picón,1999). Se trata de una asociación libre de personas que tienen el propósito común de producir conocimientos para enriquecer el desarrollo educativo, desde el concepto, la estrategia y metodología concreta, así como generar insumos relevantes de información que faciliten la toma de decisiones. Esta red aprovecha las sinergias de conocimientos y buenas prácticas en todo ámbito de temas relacionados con la enseñanza y la obtención de buenos resultados.

A pesar de que el 70,6% de los alumnos son reconocidos como vulnerables por el Ministerio de Educación, los resultados académicos son ascendentes, demostrando que con un proyecto educativo potente y con un equipo de profesionales

¹ Artículo 26 de la declaración de derechos fundamentales.

comprometidos, todos los niños pueden aprender: el 62% de los alumnos que egresó el 2014 continúa estudios superiores (ver anexos).

Bajo el fin de Belén Educa, entregar una educación integral a los más pobres, es que en el año 2013 decidieron incorporar 4 colegios existentes, con el fin de proyectar una nueva forma de ampliar la red. Es por ellos y los resultados obtenidos, que se fijaron como una de las metas estratégicas de la organización para el 2020, la incorporación de al menos 4 colegios ubicados fuera de la región metropolitana, a la red. Es por esto, que el siguiente trabajo dará a conocer, por medio de un análisis de las variables sensibles para la institución, que es posible que esta tenga un crecimiento sustentable en regiones de Chile, entregándoles a más familias vulnerables, educación integral y de calidad para sus hijos.

Se darán a conocer diversos factores y claves de éxito en el proyecto de expansión de la red de colegios de Belén Educa a regiones, a través de un análisis en contextos de alta vulnerabilidad. Para lograr esto, se describirán algunas características del sistema escolar vigente, para contextualizar y evidenciar algunas particularidades del estudio. También se utilizará y analizará el proceso de fusión vivido por esta institución el año 2013, donde cuatro colegios de la Corporación Molokai fueron incorporados a esta red educacional.

Por último, se darán a conocer los puntos críticos del proyecto y sus características principales, como también los datos de proyección financiera, y el detalle de la implementación inicial de un posible proceso de fusión con colegios ubicados en regiones.

2 Objetivos

Para embarcarse en la ampliación de una red de colegios, se deben evaluar una serie de factores para asegurar así una buena gestión. Esto se acrecenta cuando el colegio del cual se tomará el control está alejado de la mayoría de los establecimientos educacionales que ya funcionan. En este trabajo se busca analizar y evaluar el posible crecimiento de la red de colegio Belén Educa a regiones de Chile, midiendo sus factores de riesgo y de éxito. Este crecimiento debe ser sustentable, es decir, autosuficiente y sin la necesidad de una inyección de recursos adicionales después de encontrarse en marcha los establecimientos.

Para lograr esta meta, se han planteado los siguientes objetivos específicos que ayudarán a sustentar este análisis:

- Dar a conocer las particularidades existentes en el sector de educación. Para lograr esto, se describirán algunas características del sistema escolar vigente, para contextualizar y evidenciar algunas particularidades del estudio.
- Determinar los puntos claves para la existencia de un colegio autosuficiente, dentro del modelo y necesidades de la Fundación Belén Educa.
- Determinar cuáles son las zonas en donde se puede focalizar la búsqueda de establecimientos.
- Determinar los Puntos críticos y de éxito del proceso de fusión de establecimientos ya existentes.

Teniendo como objetivo general el determinar una nueva posible red de establecimientos sustentables fuera de la región Metropolitana, en contexto de alta vulnerabilidad y así alcanzar una de las metas estratégicas de la institución para el 2020, que es incorporar a la red a lo menos 4 establecimientos en regiones.

3 Marco teórico

El sistema educacional chileno actual está cimentado en el proceso de reforma iniciado en la década de los ochenta. Esta se tradujo en la transferencia de las responsabilidades de administración, siendo en la actualidad un modelo descentralizado. La administración de los establecimientos recayó en instituciones municipales, corporaciones, fundaciones y particulares llamados sostenedores, quienes asumen ante el Estado la responsabilidad de mantener en funcionamiento el establecimiento educacional.

Para la educación se estableció un sistema de financiamiento público basado en la subvención escolar otorgada por el Estado y a la vez se impulsó la creación de la educación privada financiada con recursos públicos. En el marco legal que consagra tanto el derecho a la educación como la libertad de enseñanza, se favoreció la creación de un sistema de incentivos que permitió un rápido crecimiento del sector particular subvencionado. De esta forma, nace un sistema mixto, en el que coexisten la educación pública y privada en sus diversas variantes. Hasta la actualidad, se pueden identificar tres categorías, dependiendo de quién financia y quién administra los establecimientos educacionales (Brunner et al., 2006):

- **Sector municipal:** El sostenedor es el municipio bajo la figura de un Departamento de Administración Educacional Municipal (DAEM) o una Corporación Educacional Municipal. Es financiado con recursos estatales, junto con diversas contribuciones municipales.
- **Sector particular subvencionado:** El sostenedor de los establecimientos educacionales puede adquirir diversas formas; desde Sociedades Anónimas y Limitadas que implican la posibilidad de lucro, hasta Fundaciones y Corporaciones de carácter religioso o social sin fines de lucro. El principal medio de financiamiento es el aporte estatal a través de la subvención escolar, complementado con recursos de privados y la posibilidad de adherir al sistema de financiamiento compartido en todos los niveles de enseñanza.
- **Sector particular pagado:** Tanto la gestión de los establecimientos como su financiamiento es completamente privado.

3.1 Financiamiento de los colegios particular subvencionados

Estos establecimientos reciben financiamientos a través de dos vías: Mensualidad y Subvención estatal.

3.1.1 Subvención de escolaridad o subvención base

Constituye un sistema de financiamiento público que se realiza a través de un pago mensual al sostenedor de establecimientos municipales y particulares subvencionados (artículo 9 de la Ley de Subvenciones). Este financiamiento que es el principal entregado por el estado, se realiza mediante una tabla histórica de valores, donde se asigna un factor a cada curso y sus distintas variantes, los cuales son amplificados por la Unidad de Subvención Escolar (USE) que actualmente tiene un valor de \$21.058,273² (la USE se reajusta en diciembre de cada año, o cuando se reajusta los sueldos al sector público y en el mismo porcentaje). Estos conjuntos de factores se conjugan con el promedio de asistencia de los tres últimos meses de los cursos. La información acerca de los valores se encuentra en los anexos.

3.1.2 Subvención escolar preferencial

La Subvención Escolar Preferencial (SEP) corresponde a un tipo de subvención adicional que se entrega a los establecimientos educacionales que atienden a los alumnos prioritarios. Los alumnos prioritarios son aquellos para quienes la situación socioeconómica de sus hogares puede dificultar sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo. Para el año 2014, abarca a los estudiantes desde Prekínder hasta Segundo Medio.

Para estos efectos, el establecimiento educacional recibe más recursos, y debe elaborar un plan de mejoramiento educativo en el que debe contener el conjunto de acciones que realizarán durante el período escolar, las que deben estar asociadas a metas de resultados de aprendizaje y al mejoramiento de la gestión institucional.

3.1.3 Programa de integración escolar (PIE o ANEE)

El PIE es una estrategia del sistema escolar, que tiene el propósito de contribuir en el mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se imparte en los establecimientos educativos, favoreciendo la presencia, la participación y el logro de los aprendizajes esperados de “todos y cada uno de las y los estudiantes”, especialmente de aquellos que presentan necesidades educativas especiales (NEE), sean estas de carácter permanente o transitorio.

A través del PIE se ponen a disposición recursos humanos y materiales adicionales para proporcionar apoyos y equiparar oportunidades de aprendizaje, mediante la

² Información Obtenida de www.comunidaescolar.cl

entrega de una subvención extra que es entregada y calculada de la misma forma que la subvención base, pero con otros factores de cálculo. (Ver anexo)

3.2 Distribución de la educación en Chile

El sistema de educación chileno actual cuenta con cuatro niveles de enseñanza: preescolar o parvularia, básica, secundaria y superior, el cual ha presentado una disminución con el correr del tiempo, relacionado principalmente con la disminución en la tasa de natalidad.

La tasa de natalidad en Chile³ (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2012 del 14,06% y el Índice de fecundidad⁴ (número medio de hijos por mujer) de 1,83.

El hecho de que tenga un índice de fecundidad inferior a 2,1 por mujer (fecundidad de reemplazo), supone que no se garantiza una pirámide de población estable. Chile, en relación a otros países, se encuentra el año 2012 en el puesto número 126 en Tasa de Natalidad y el 131 en Índice de fecundidad de los 181 países publicados por DatosMacro.com.

Chile - Natalidad		
Fecha	Tasa Natalidad	Índice de Fecund.
2012	14,06‰	1,83
2011	14,19‰	1,84
2010	14,33‰	1,86
2000	16,68‰	2,09
1995	20,02‰	2,39
1990	23,06‰	2,62
1980	22,84‰	2,68
1970	29,18‰	4,02
1960	38,95‰	5,58

Tabla 1: Elaboración Propia con datos históricos INE

Esta disminución de la población, también ha afectado la matrícula de los establecimientos educacionales, lo podemos apreciar en la siguiente gráfica que muestra la evolución de ella en forma histórica en el país.

A pesar de esta disminución, es importante destacar que la cobertura etaria desde los primeros años de educación se ha ido consolidando con el correr de los años, siendo un 83% de cobertura la existente según la Casen del 2011.

³ INE

⁴ INE

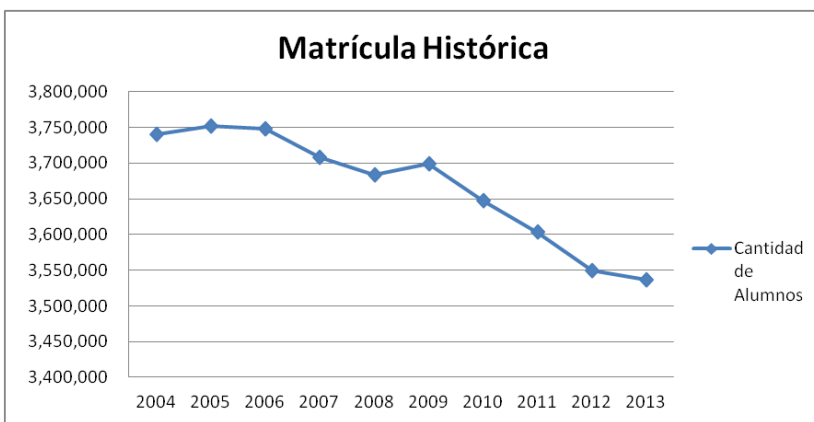


Tabla 2: Elaboración propia con datos del centro de estudios mineduc

3.3 Distribución de la matrícula y focalización de los recursos

La matrícula escolar, de acuerdo a los datos del Ministerio de Educación, se encuentra cubierta dentro del territorio nacional por 12.114 establecimientos distribuidos en regiones y por estamento como lo podemos apreciar en el gráfico de torta.

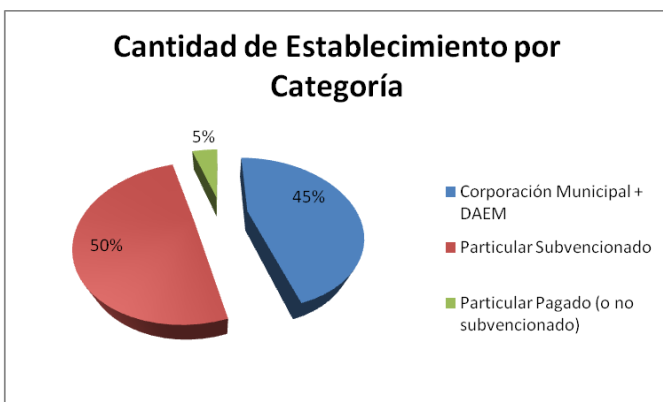


Tabla 3 y 4: Elaboración propia con datos del Centro de Estudios - Mineduc.

Regiones	Cantidad de Establimento
I	227
II	246
III	181
IV	789
V	1,270
VI	699
VII	879
VIII	1,577
IX	1,225
X	1,079
XI	86
XII	91
XIII	3,079
XIV	532
XV	154
Total	12,114

Entre 1990 y 2013 los establecimientos educacionales del país aumentaron de 9.811 a 12.114, es decir un 24%. Esto se debió al explosivo aumento de los establecimientos del sector particular subvencionado, los cuales se duplicaron, pasando de 2.694 a 6.017 en dicho periodo. El predominio del sector municipal a inicios de los noventa se redujo de manera considerable. En 2013, solo 45% de los establecimientos del sistema son municipales.

Sobre la distribución por grupo socioeconómico, se identifica que gran parte del alumnado se encuentra en los sectores vulnerables. En la distribución de las

matrículas por los deciles de ingresos autónomos per cápita, se identifica que los alumnos con mayores dificultades económicas reciben educación municipalizada, concentrando un 63,7% de los estudiantes del primer decil y más de un 57.7% de los estudiantes de los cinco primeros deciles de ingreso. El sector particular subvencionado, en tanto, presenta mayores niveles de participación en los deciles 6 a 9, superando el 55% de participación.

El sector particular pagado, sólo presenta una alta participación en el decil de mayor ingreso, donde supera el 60%.

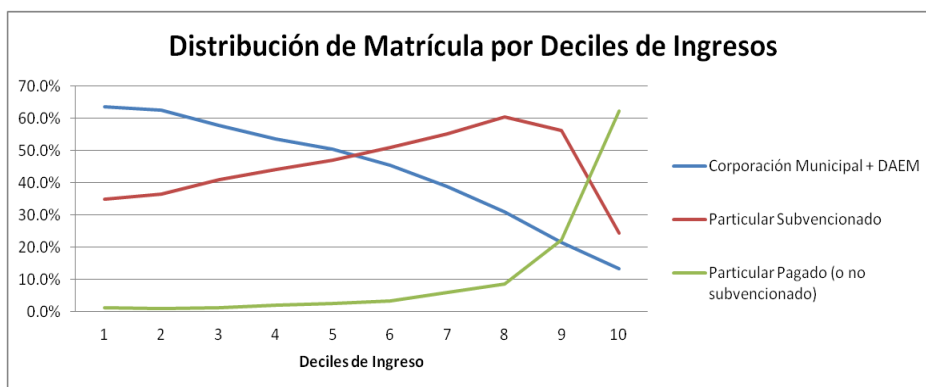


Tabla 4: Elaboración propia con datos de la encuesta CASEN 2011

Se observa también, que a medida que aumenta el ingreso de las familias, automáticamente aumenta la participación del sector particular subvencionado, con excepción de los dos últimos deciles, en que el sector particular ocupa su mayor participación en el sistema, con una tasa cercana al 40% promedio del total de la matrícula.

3.4 Comunidad escolar o educativa

La Ley General de Educación, explicita y amplía el concepto de la comunidad educativa, establece los derechos y deberes de los integrantes, enuncia su propósito e insta las formas de participación.

La comunidad educativa la define como “una agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa” cuyo “objetivo común es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los alumnos” para “asegurar su pleno desarrollo espiritual; ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico”; este “propósito compartido se expresa en la adhesión

al proyecto educativo del establecimiento y a sus reglas de convivencia” (Art, 9°.LGE⁵).

La comunidad educativa está integrada por alumnos, padres, y apoderados, profesionales de la educación, asistentes de la educación, equipos docentes directivos y sostenedores educacionales⁶ (detalle en el anexo). Cada uno de los cuales gozan de derechos y están sujetos a deberes que explicita la LGE.

Respecto de la participación, en el Art.15, expresa que “los establecimientos educacionales promoverán la participación de todos los miembros de la comunidad educativa”.

3.5 Resultados académicos

Según la Agencia de Calidad de la Educación, en Chile los resultados académicos de los distintos establecimientos se miden a través de una prueba estandarizada, desarrollada por el sistema nacional de evaluación de resultados de aprendizajes, que fue fundado en 1988 con el objetivo de institucionalizar diversas iniciativas en el ámbito de la evaluación.

Con la creación de Simce, el año 1988, se instaló en el sistema educativo chileno una evaluación externa, donde se propuso proveer de información relevante a los distintos actores del sistema educativo. Su principal propósito fue contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Desde 2012, el Simce pasó a ser el sistema de evaluación que la Agencia de Calidad de la Educación utiliza para medir los resultados de aprendizaje de los establecimientos, evaluando el logro de los contenidos y habilidades del currículo vigente, en diferentes asignaturas o áreas de aprendizaje.

De este modo, los resultados aportan información clave para la reflexiones sobre los aprendizajes alcanzados y es una ayuda para identificar los desafíos que contribuyen a la elaboración o reformulación de estrategias de enseñanza orientadas a mejorar los aprendizajes (ver anexo).

⁵ Ley General de Educación

⁶ Información recopilada de la página web dispuesta por el ministerio de educación, ayudameduc.cl

3.6 Red de establecimientos educacionales

Cesar Picón de Unesco, mencionó en el año 1999, que una red educacional es “un modelo organizativo sustentado en la filosofía de una genuina cooperación horizontal entre iguales”. Se trata, en el caso que nos ocupa, de una asociación libre de personas y de organizaciones estatales y no estatales que tienen el propósito común de producir conocimientos para enriquecer la racionalidad conceptual, estratégica y metodológica de aspectos concretos del desarrollo educativo, así como generar insumos relevantes de información que faciliten la toma de decisiones.

Sus principales funciones son aprovechar las sinergias de conocimientos y buenas prácticas en todo ámbito de temas relacionados con la enseñanza y la obtención de buenos resultados. Entre ellas según Educar Chile⁷ podemos encontrar:

- Asesorar al profesorado en el desarrollo de prácticas pedagógicas inclusivas.
- Desarrollar acciones de sensibilización dirigidas a la valoración de la diversidad.
- Asegurar que los alumnos con necesidades educativas reciban atención.
- Asesorar a la dirección del establecimiento en la ampliación de su red de apoyo.
- Participar en sesiones de trabajo técnico aportando desde sus especialidades.
- Colaborar en el proceso de integración de la familia a la escuela.
- Aportar conocimientos en reuniones técnicas, potenciando habilidades en el docente.
- Construir junto al profesorado adaptaciones curriculares.
- Evaluar en forma permanente su gestión y el impacto en el aprendizaje de los estudiantes
- Realizar seguimiento a las acciones, analizar resultados y construir remediales.

Todo lo anterior con el fin de obtener con los objetivos que la organización se propone y lograr el cumplimiento de la misión escolar.

⁷ Comentarios extraídos de la página de Educar Chile, educarchile.cl

4 Fundación Belén Educa

4.1 Descripción de la organización

Fundación Belén Educa es una organización sin fines de lucro, dependiente del Arzobispado de Santiago, con 15 años de historia, creada para construir, organizar y gestionar establecimientos educacionales particulares subvencionados. Inspirados en una visión cristiana, ofrece a niños y jóvenes de sectores de escasos recursos una educación de calidad, desarrollando un proyecto integral, otorgando una propuesta curricular de excelencia e incentivando el compromiso de las familias con la formación de sus hijos.

El primer establecimiento que construyó Belén Educa fue el Colegio Cardenal Raúl Silva Henríquez (Puente Alto, 2000), sumándose después los colegios Cardenal Carlos Oviedo Cavada (Maipú, 2001); Cardenal Juan Francisco Fresno (Puente Alto, 2002); Arzobispo Crescente Errázuriz (Puente Alto, 2003); Arzobispo Manuel Vicuña (San Joaquín, 2003); Cardenal José María Caro (La Pintana, 2003); Juan Luis Undurraga Aninat (Quilicura, 2005) y San Alberto Hurtado (Pudahuel, 2008). A fines del 2012 la Fundación Belén Educa aceptó el ofrecimiento de la Corporación Molokai de asumir la administración de sus cuatro colegios, Colegio Lorenzo Sazié y Liceo Obispo Augusto Salinas, en Santiago Centro; Escuela Molokai, en Cerro Navia; y el Colegio Padre Damián, en La Unión, con los que comparte la misión y el desafío de entregar educación de calidad.

4.2 Visión

Belén Educa anhela un país más justo y solidario donde todos tengan la posibilidad de forjar sus talentos, muy en especial aquellos niños(as) y jóvenes a los que la vida ha ofrecido menos oportunidades. Tiene la profunda convicción de que todo ser humano por ser hijo de Dios, tiene el derecho a desarrollarse en plenitud.

4.3 Misión

Fundación Belén Educa busca ofrecer a niños(as) y jóvenes de sectores de escasos recursos una educación de calidad, desarrollando un proyecto católico e incentivando el compromiso de las familias con la formación de sus hijos(as).

4.4 Valores estratégicos (Intransables)

- Todos los niños pueden aprender.
- Opción por los más pobres.
- Centralidad en Jesús y el Evangelio.
- Los profesores son los primeros responsables del logro de aprendizaje de todos sus alumnos.
- Comunidad Belén abierta a la familia.
- Estamos centrados en desarrollo integral del alumno.
- Ser una herramienta de movilidad y transformación de la sociedad.

4.5 Objetivos de la organización

- Construir, implementar, poner en marcha y administrar colegios católicos de enseñanza subvencionada de buena calidad, para niños(as) de escasos recursos, en sectores populares.
- Entregar herramientas que permitan a todos los alumnos(as) de los colegios de la Fundación Belén Educa desarrollarse en forma integral.
- Incentivar el compromiso de las familias con el proceso educativo de sus hijos(as).
- Contar con equipos directivos de excelencia y disponer de un equipo docente de primer nivel, en el marco de un gran lugar para trabajar.
- Transformarse en un proyecto replicable y así sumar esfuerzos para mejorar la calidad de la educación chilena en sectores de pobreza. Foco en mantener el modelo y así poder expandir y ampliar la red de colegios por el país.

4.6 Principales características

Belén Educa cuenta con un directorio compuesto por personeros de Iglesia, académicos y empresarios. Su función es cautelar las políticas y orientaciones desarrolladas en los Estatutos y acompañar a la dirección ejecutiva de la Fundación.

La dirección ejecutiva lidera el proyecto en lo académico, formativo y administrativo, acompañado por directores de área (Académica; Formación; Administración, Finanzas y Recursos Humanos; Continuidad de Estudios; y Comunicaciones) y profesionales de apoyo.

Cada colegio, además, tiene su propio equipo directivo, compuesto por un director, 4 coordinadores académicos, coordinador de pastoral, jefe administrativo, administrador pedagógico; más el equipo de docentes, administrativos y auxiliares.

Todos los colegios de la fundación están ubicados en sectores de alto nivel de vulnerabilidad, donde un porcentaje importante de los alumnos recibe la Subvención Escolar Preferencial, atendiendo así no sólo a alumnos prioritarios, sino que también a estudiantes con necesidades educativas especiales pertenecientes al proyecto de integración escolar.

4.7 En la actualidad

En la actualidad, Belén Educa con sus 12 colegios ubicados en 9 comunas, atiende a 13.790⁸ alumnos desde Pre-Kinder a Cuarto Medio, existiendo un 60% de alumnos categorizados con la condición de prioritarios por el ministerio de educación, con un índice de vulnerabilidad promedio del 68.4%.

El proyecto es desarrollado por 1.439 trabajadores de los cuales 910 son docentes.

Por otra parte la fundación cuenta con 63.018 mts² construídos albergados por 126.686 mts² de terreno, distribuídos entre establecimientos educaciones y una casa de retiro.

4.7.1 Resultados académicos

Belén Educa cuenta con resultados por sobre el promedio nacional y muy por encima del promedio de los establecimientos del mismo nivel socioeconómico. En los últimos 6 años, los resultados están sobre los 22 puntos en el SIMCE y también sobre el promedio en la PSU, que han generados avances importantes en temas de continuidad de estudios alcanzando 62% de los alumnos incorporados a estudios superiores (ver anexo).

4.7.2 Nivel socioeconómico que atiende la Fundación Belén Educa

Las familias beneficiarias del proyecto Belén Educa serán analizadas bajo tres prismas diferentes, con información obtenida del equipo de asistentes sociales de los colegios y la información entregada por la encuesta Casen, como también información comunal. Para ello, se realizará un análisis de:

⁸ Dato oficial al 31 de marzo para la entrega de donaciones

- Las comunas donde está presente el proyecto educativo.
- Nivel de vulnerabilidad de los colegios con parámetros externos.
- Nivel de vulnerabilidad de los colegios con encuesta propia.

4.7.2.1 Caracterización de las comunas

El proyecto se extiende en forma socio-demográfica, específicamente en 9 comunas, 8 de la Región Metropolitana (RM) y una comuna de la región de los Ríos: Santiago (2 colegios) - Cerro Navia - La Pintana – Maipú – Pudahuel – Quilicura - San Joaquín - Puente Alto (3 colegios) - La Unión.

4.7.2.1.1 Demografía

La población existente en estas regiones, según la encuesta Casen 2011, corresponde a 7.257.914 habitantes, distribuidos de la siguiente forma dentro de las comunas donde está presente el proyecto.

Población Regional CASEN 2011	
R. Metropolitana	6,891,011
R. de los Ríos	366,903

Tabla 5 : Elaboración propia con datos encuesta Casen 2011

Población Comunal		
Comuna	N°	% de la región
Santiago	149,333	2.2%
Cerro Navia	132,863	1.9%
La Pintana	201,755	2.9%
Maipú	862,588	12.5%
Pudahuel	270,151	3.9%
Quilicura	216,884	3.1%
San Joaquín	75,784	1.1%
Puente Alto	738,642	10.7%
La Unión	37,215	10.1%
Total Comunal	2,685,215	

Tabla 6: Elaboración propia con datos encuesta Casen 2011

Respecto al número de integrantes directos de las familias beneficiarias, corresponde a un número importante en cada comuna, tal como lo señala en cuadro siguiente.

% de atención por Comuna		
Comuna	Colegio	% estimado
Santiago	Lorenzo Sazié	2.7%
	Obispo Salinas	2.5%
Cerro Navia	Escuela Molokai	4.2%
La Pintana	Caro	3.5%
Maipú	Oviedo	0.9%
Pudahuel	Hurtado	1.9%
Quilicura	Undurraga	2.9%
San Joaquín	Vicuña	2.1%
Puente Alto	Errázuriz	2.5%
	Silva	
	Fresno	
La Unión	Damián	6.3%

Tabla 7: Elaboración propia con datos encuesta Casen 2011

4.7.2.1.2 Ingreso

En la siguiente tabla se presenta el promedio de ingreso autónomo nacional y regional por Quintil (sueldos y salarios, ganancias del trabajo independiente, auto-provisión de bienes producidos por el hogar, bonificaciones, gratificaciones, rentas, intereses, jubilaciones, pensiones, montepíos y transferencias entre privados) según la CASEN 2011.

Quintil	Promedio Ingreso autónomo por hogar		
	RM	RLR	Nacional
I	267,631	158,375	222,370
II	519,650	327,445	434,066
III	731,629	465,706	638,497
IV	1,160,078	698,087	946,989
V	3,397,469	1,798,335	2,512,897
Total	1,082,927	635,950	867,656

Tabla 8: Elaboración propia con datos encuesta Casen 2011

La gran mayoría de las familias pertenecientes al proyecto Fundacional se encuentran ubicadas en el quintil 1 y 2 en las comunas correspondientes.

4.7.2.1.3 Prioridad social

El índice de prioridad social permite “identificar aquellas comunas que necesitan con mayor urgencia una respuesta institucional eficaz a través de los distintos programas, proyectos y prestaciones que lleva a cabo el sector público regional en el ámbito del desarrollo social” (SERPLAC 2010).

Este índice ha sido desarrollado en la Región Metropolitana, pero nos ayuda a entender el contexto donde están incertos los colegios de la fundación. Este índice se basa en tres dimensiones: ingresos, educación y salud (anexo), y describe a cada comuna: tal como lo muestra el cuadro siguiente.

Índice de Prioridad Social - 2010*			
Comuna	Índice	Ranking	Prioridad
La Pintana	83	1	Muy Alta
Cerro Navia	67,9	4	Muy Alta
San Joaquín	56,4	17	Alta
Pudahuel	54,9	23	Alta
Quilicura	54,5	24	Alta
Puente Alto	45,5	41	Media Alta
Santiago	40,4	44	Baja
Maipú	32,4	46	Baja

*La comuna de La Unión no aparece en La tabla

Tabla 9: Elaboración propia con datos del ministerio de desarrollo social

4.7.2.1.4 Índice de vulnerabilidad escolar

Colegio	Comuna	IVE Comunal	IVE Colegio	% Alumnos SEP
CRSH	Puente Alto	65%	53%	39%
CCOC	Maipú	49%	62%	55%
CJFF	Puente Alto	65%	83%	72%
CACE	Puente Alto	65%	48%	34%
CJMC	La Pintana	78%	75%	66%
CAMV	San Joaquín	76%	90%	85%
CJLU	Quilicura	59%	73%	63%
CSAH	Pudahuel	70%	61%	55%
Sazié	Santiago	55%	51%	37%
O.Salinas	Santiago	55%	68%	42%
P.Damián	La Unión	79%	84%	76%
Molokai	Cerro Navia	79%	72%	60%
		Promedio	68%	59%

Tabla 10: Elaboración propia con datos Junaeb

Un 34,8% de los alumnos se ubican en el Tramo A de FONASA.

4.8 Gestión Fundación Belén Educa

4.8.1 Subvención

Detalle al 31 Marzo	Totales
Matrícula	13.790
% de Asistencia Ppto	92,3%
% de Asistencia 2015	94,5%
% de Asistencia 2014	94,4%
N° Alumnos SEP	6.716
% Alumnos SEP	55,2%
N° Alumnos PIE	1.792
% Alumnos PIE	13,0%
Retiros de Alumnos	118
Ingreso de Alumnos	53
IVE Promedio	68,4%
Distribución de Género	
% de alumnos	50,2%
% de alumnas	49,8%

Tabla 11: Elaboración propia con los datos de SIG

4.8.2 RRHH

Durante el año 2015 la Fundación Belén Educa ha mantenido una planta estable cercana a los 1.439 trabajadores, caracterizados entre docentes, directivos, profesionales de proyectos, asistentes de la educación, tal como lo ejemplifica el cuadro siguiente.

Detalle al 31 de marzo	Totales
Docentes	743
Directivo	80
ANEE	187
Asistente Educacional	138
Administrativos	291
Total Contrataciones	1.439
Hrs	
Docentes	30.432
Directivo	3.504
ANEE	7.416
Asistente Educacional	5.494
Administrativos	12.803
Total Contrataciones	59.649
Tipo de Contrato	
Plazo	418
Indefinido	1.021
Docentes	
Contrataciones	173
Salidas	4
Asistencia Docentes	93,6%
Licencia Docente	3,6%
Ausencia Docente	2,8%

Tabla 12: Elaboración propia con los datos de Softland ERP

4.8.2.1 Distribución de horas lectivas y no lectivas

La distribución de horas cronológicas docentes están establecidas por las horas en el aula “lectivas” dictando clases según un currículum de 45 minutos y por horas extra programáticas “no lectivas”.

Los establecimientos de Belén Educa cuentan con una política de distribución de horas, que apoyan el desarrollo de los docentes en el uso de las horas no lectivas en una proporción mayor a la determinada por el estatuto docente, el cual corresponde al 25% como tope, para fomentar el trabajo de retroalimentación y preparación de material.

La política está compuesta por las siguientes variables:

Característica	Hrs de clases	Política Fundacional					Hrs Totales	Distribución %	
		Hrs PIE	Hrs PJ	Planificación	Consejo	Estudio		Total Hrs Lectivas	Total Hrs No Lectivas
Profesor Jefe con hrs PIE de 1ro a 4to Básico	31	3	5	2	2	1	44	53%	47%
Profesor Jefe con hrs PIE	32	3	5	2	2	-	44	55%	45%
Profesor Jefe de 1ro a 4to Básico	34	-	5	2	2	1	44	58%	42%
Profesor Jefe	35	-	5	2	2	-	44	60%	40%
Profesor	40	-	-	2	2	-	44	68%	32%

Tabla 13: Elaboración propia

Estos valores son referenciales y se utilizan como guía de acción por cada establecimiento, dando como resultado los siguientes porcentajes.

Colegios	% hrs Lectivas	% hrs No Lectivas
Cardenal Silva Henríquez	55%	45%
Cardenal Carlos Oviedo Cavada	53%	47%
Cardenal Juan Francisco Fresno	53%	47%
Cardenal Crescente Errázuriz	51%	49%
Cardenal José María Caro	49%	51%
Arzobispo Manuel Vicuña	57%	43%
Juan Luis Undurraga	50%	50%
San Alberto Hurtado	52%	48%
Lorenzo Sazié	54%	46%
Padre Damián	52%	48%
Escuela Molokai	54%	46%
Obispo Salinas	49%	51%
Total general	52%	48%
Estatuto Docente	75%	25%
Promedio OCDE*	58%	42%

*Fuente: RevistaEducación.cl

Tabla 14: Elaboración propia

En esta distribución se puede apreciar que los porcentajes de distribución se encuentran mejor que los propuestos por el promedio de la OCDE.

4.8.2.2 Colegios

Cada colegio FBE se estructura sobre la base de un director/a, un equipo de gestión o directivo que lidera las distintas áreas y un equipo de profesores, asistentes de la educación y administrativos que desarrolla las labores acordes a sus cargos y responsabilidades.

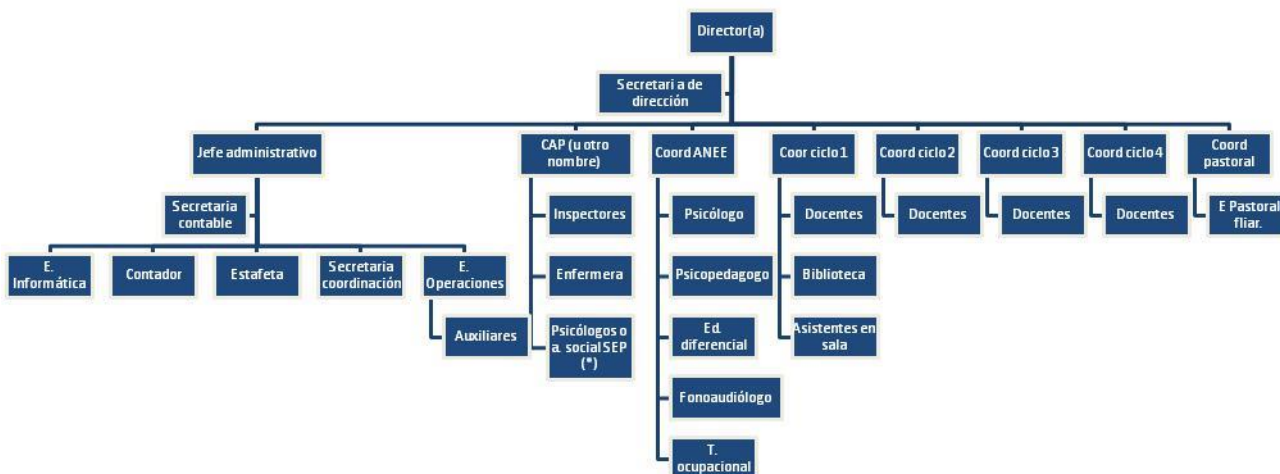


Tabla 15 : Elaboración propia con los datos entregados por RRHH

4.8.2.2.1 Equipo directivo

El equipo directivo de cada colegio está conformado por profesionales que asumen cinco áreas de gestión, todos ellos liderados por el/la Director/a.

Las áreas que gestiona el equipo directivo son:

- **Coordinaciones de ciclo:** Cada ciclo posee un coordinador responsable de la implementación de los programas educativos y las evaluaciones para el aprendizaje. Actualmente cada colegio cuenta con 4 coordinadores de ciclo: 1° ciclo (Pre kínder a 2° básico), 2° ciclo (3° a 6° básico), 3° ciclo (7° básico a 2° medio) y 4° ciclo (3° a 4° medio, y seguimiento a egresados por 2 años)
- **Coordinación de Pastoral:** A cargo de la implementación de los programas formativos de la FBE en el colegio.
- **Coordinación Apoyo Necesidades Educativas Especiales (ANEE):** Responsable del adecuado funcionamiento del proyecto de integración del colegio, coordina el equipo profesional.
- **Coordinación administrativo pedagógica (CAP):** Responsable de los aspectos administrativos del quehacer pedagógico y de la convivencia en el interior del colegio.
- **Área administrativa:** Responsable de los aspectos administrativos del colegio (remuneraciones, adquisiciones, personal, entre otros).



Tabla 16: Elaboración propia con los datos entregados por RRHH

4.8.2.3 Casa central

Con el objetivo de ser un apoyo para la gestión de calidad de los colegios que conforman la red Belén Educa, un equipo de profesionales y asistentes de la educación conforman la Casa Central de Belén Educa. La conformación de estos equipos está dada por la siguiente estructura:

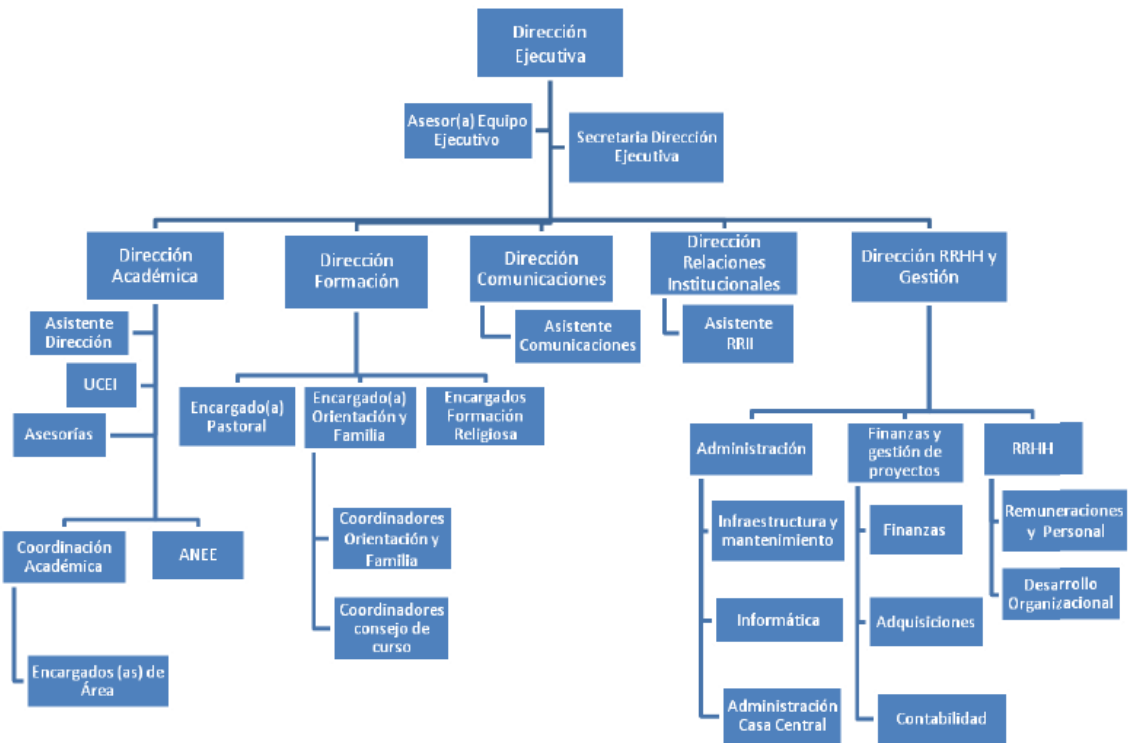


Tabla 17: Elaboración propia con los datos entregados por RRHH

Para cada área se han definido lineamientos generales, secciones, principales roles, programas en desarrollo, acompañamientos y/o procesos en los que otorga apoyo a la gestión escolar FBE.

Los integrantes del equipo directivo de cada colegio FBE se relacionan constantemente con las áreas de Casa Central, según coordinación a cargo y necesidad. Así, Casa Central pasa a ser un centro de respuestas, de gestión y de cooperación para los colegios, dependiendo de su área de necesidad.

4.8.3 Red educativa Belén

La red de establecimientos de la Fundación Belén Educa se sostiene principalmente en el vínculo entre los directores de los colegios y la sinergia transmitida por Casa Central.

Los/as directores/as de los colegios FBE conforman una red de trabajo que se reúne quincenalmente en Casa Central, liderados por el director ejecutivo de la Fundación y en la que también participan los/as directores/as de área (área académica, de formación, de comunicaciones, de relaciones institucionales y, de RRHH y gestión).

En esta reunión se informan las propuestas a ser implementadas en los colegios, el estado de recursos administrativos y financieros, nuevas oportunidades o propuestas de capacitación docentes y en ocasiones se modelan el funcionamiento de las clases.

4.8.4 Finanzas

4.8.4.1 Ingresos

Los ingresos directos que recauda la Fundación Belén Educa corresponden principalmente a aportes entregados por el estado, cercanos al 85%. Esto se complementa con los aportes entregados por aquellas organizaciones que tiene algún tipo de vínculo estratégico, a través de donaciones justificadas por la ley de donaciones con fines educacionales.

La ley de donaciones con fines educacionales constituye una modalidad de financiamiento especial para la educación a partir de donaciones hechas por empresas a ciertos establecimientos educacionales y otras instituciones beneficiarias, para la ejecución de proyectos educativos específicos, que han sido aprobados previamente por el Intendente Regional respectivo. Los donantes, en estímulo, reciben un beneficio tributario consistente en un crédito tributario versus los impuestos de primera categoría⁹.

A continuación se presenta un cuadro referente a los ingresos percibidos el año 2014, donde se estima el ingreso promedio mensual por alumno de \$118.700 pesos.

Ingresos 2014	MM\$
Subvención	13.224
Subv.Preferencial (SEP)	2.981
Mensualidad	737
Donaciones operacionales	1.843
Otros Ingresos operacionales	405
Total Ingresos Operacionales	19.190

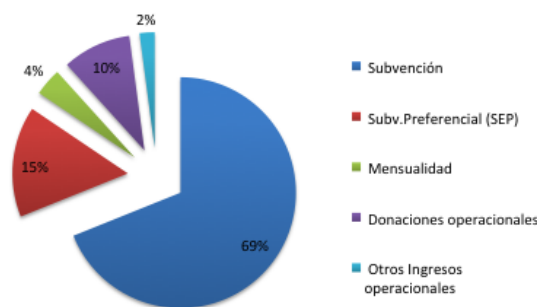


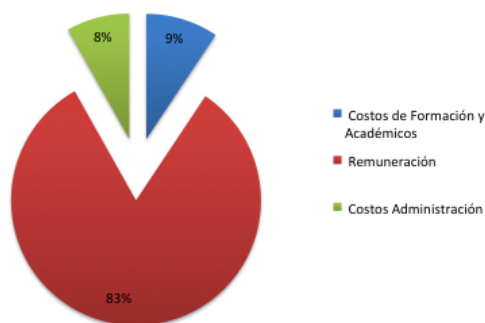
Tabla 18: Elaboración propia con los datos de Softland ERP.

⁹ Basados en la Ley 19.247

4.8.4.2 Gastos

Gastos 2014	MM\$
Costos de Formación y Académicos	1.769
Remuneración	15.551
Costos Administración	1.540
Total Gastos Operacionales	18.860
Inversiones	199

Tabla 19: Elaboración propia con los datos de Softland ERP



4.8.5 Instrumentos de gestión

Los principales instrumentos de gestión que utiliza el equipo directivo para la planificación y seguimiento de objetivos y metas anuales son:

- Plan estratégico
- Plan de mejoramiento
- Informes de Gestión
- Radiografías de curso
- SYSCOL

4.9 Proceso de fusión Corporación Molokai

La Corporación de Educación Popular Molokai, es una Institución Independiente de la Congregación de los Sagrados Corazones que fue fundada el 16 de agosto de 1964, por el Padre Gregorio Sánchez, junto a Laicos comprometidos con la educación. El objetivo era facilitar el acceso a una educación Católica, a niños y jóvenes de sectores vulnerables. Llegó a formar 7 colegios en las comunas de sectores vulnerables de Santiago, Valparaíso y uno en La Unión.

Hacia el año 2011, la Corporación de Educación Popular Molokai, asume y comienza a analizar diversas dificultades que venían surgiendo a lo largo de los últimos años, entre las cuales se encontraban una baja en el número de matrículas, dificultades para alcanzar buenos resultados, además de una deuda creciente y graves dificultades financieras para poder solventarla. Contacta entonces a Belén Educa para pedir asesoría. El año 2012, el director ejecutivo de Belén Educa, pasa a integrar el Consejo Superior de Molokai. A fines del mismo año, la Corporación realiza un ofrecimiento formal a Belén Educa para que asuma la administración de los colegios de la Corporación. El directorio de la Fundación, tras reunirse y

analizar el estado de la corporación, acepta el desafío de incorporar a su red a 4 de los Colegios de la Corporación: 3 en la ciudad de Santiago y uno en La Unión.

4.9.1 Implementación del cambio

Esta decisión significó un gran desafío para la Fundación en diversos aspectos: primero, por temas administrativo y de gestión que implica debido al aumento de alumnos, profesionales y funcionarios, y en segundo lugar, porque hasta el momento la Fundación solo se había focalizado en construir y fundar colegios nuevos, con los beneficios que esto implica en relación a la posibilidad de transmitir su ideario y traspasar sus formas de trabajo, sin tener que enfrentarse a las inercias y resistencias que implica tomar colegios ya instalados, sin embargo, este desafío implicaba incorporar colegios ya existentes, con años de trayectoria, con cultura y estilos de funcionamiento propios.

Tras realizar los primeros análisis, la Fundación descubre las primeras dificultades en el proceso de incorporación: la deuda adquirida por los colegios incorporados supera los MM\$1.000.-, la matrícula real de los colegios se encuentra casi un 20% por debajo de la capacidad existente, y los resultados académicos han ido disminuyendo a lo largo de los últimos años en la mayoría de los colegios.

Para desarrollar la incorporación se asignó un equipo experto en temas administrativos y educativos.

Para dar inicio al proceso, se emite un comunicado de parte del director ejecutivo, a toda la comunidad educativa de los colegios incorporados (funcionarios, apoderados, alumnos, etc.), informando sobre el traspaso de los colegios a la Fundación Belén Educa.

El responsable del equipo se encarga de activar estrategias paralelas para abordar los análisis correspondientes, mientras se realizan reuniones con los directores y áreas administrativas centrales de los nuevos colegios, a fin de analizar y evaluar la planta docente, optando por gestionar la desvinculación de los docentes y cargos estratégicos cuyo desempeño histórico fuera contrario a los valores y expectativas existentes, proceso en el cual son desvinculados, entre otros, los Directores de 2 de los colegios. Los funcionarios fueron desvinculados cumpliendo con las indemnizaciones correspondientes, y se hizo un especial esfuerzo por finalizar este proceso antes del término del año académico 2012. Fue necesario, además, desvincular a todos los funcionarios de la administración central de la Corporación, ya que estos procesos serían tomados por las áreas administración de casa central de Belén Educa. Antes del término del año académico del 2012, se emite un segundo comunicado por parte del director ejecutivo de la Fundación a la

comunidad escolar, informando que se daba término a los procesos de desvinculación. Con esto se buscaba generar, en el cuerpo docente, la tranquilidad y seguridad de que sus cargos se mantendrían vigentes al comienzo del próximo año académico.

Para ordenar la situación financiera de los nuevos colegios, se comenzó por recopilar en detalle todos los antecedentes existentes, lo que arrojó una realidad financiera mucho más caótica que la que habían visualizado en el análisis inicial. Fue necesario desplegar diversas acciones para hacer frente a este nuevo escenario, entre las que se encuentran la re-negociación de deudas con proveedores, venta de inmuebles no educacionales de la Corporación, renegociación de créditos, mediaciones con la inspección del trabajo por bonos ministeriales adeudados a los docentes y generación de acuerdos con dichos docentes para el pago de estos bonos.

Para lograr traspasar el “carisma” de Belén Educa a los nuevos colegios, se optó por reubicar a funcionarios con trayectoria de la Fundación, caracterizados por sus logros, desempeño y compromiso, en los nuevos colegios, buscando contar con representantes de la Fundación en los diversos niveles, incluyendo tanto cargos como directores, coordinadores académicos, como docentes.

Durante los meses de vacaciones de verano del 2013 se trabaja en un cambio de imagen de los nuevos colegios, incorporando el logo de la Fundación Belén Educa, con la finalidad de que al ingreso del año académico 2013, la comunidad educativa ingrese ya como parte de la Fundación en todo sentido.

Para abordar el problema de disminución de matrícula que venía arrastrando la Corporación Molokai, la fundación realizó un minucioso trabajo del tipo “puerta a puerta”, con muchas actividades en terreno, para acercarse a las familias del sector, informando sobre la nueva realidad de los colegios a fin de motivar un aumento en las matrículas. El resultado de esta gestión fue que las 1.800 matrículas con las que fueron recibidos los colegios el año 2012, aumentaron el año siguiente casi en un 20% llegando a 2.200.

En conclusión, lo más complejo fue poder identificar si los colegios era susceptible de ser incorporados a la red, ya que la información entregada tenía muy poco robustez. Tampoco se dimensiono la enorme dificultad que implicaría cambiar la cultura dentro de un colegio. Hay una inercia brutal. Y en este aspecto, conseguir el apoyo de la comunidad fue la clave para poder introducir el modelo educativo. En este punto fue de vital importancia la trayectoria existente hasta ese momento por parte de la Fundación Belén Educa y su foco hacia la excelencia.

Por otra parte, negociar y sanear financieramente a los colegios que estaban a pasos de estar quebrados y con serios problemas internos de mala administración, fue desgastante para la fundación y del cual deben modificar su estructura si en un futuro prenden continuar con un modelo de absorción.

Hoy los colegios Molokai de la Fundación Belén Educa se encuentran sin deudas financieramente y con avances considerables académicamente.

Los principales logros en este proceso de 2 años son: consolidar el crecimiento vertiginoso y la homologación de políticas, para incorporar lo más rápido posible a estos colegios a la red. Por otra parte incorporar parte del carisma de la institución al nuevo grupo docente, arraigando el trabajo riguroso, la responsabilidad y el acompañamiento a la labor docente.

5 Reforma educacional

Dentro de la coyuntura nacional en materia de educación, se han postulado una serie de iniciativas con el fin de mejorar la calidad de la educación, obteniendo como resultado una reforma educacional y un proyecto de política nacional docente.

En este capítulo analizaremos aquellos puntos más relevantes de la reforma educación para la Fundación Belén Educa, separados en:

- Principios y fines de la educación
- Proceso de postulación, admisión y cancelación de matrícula
- Subvenciones, sus usos y rendiciones
- Inmuebles
- Personería jurídica de los sostenedores

Se destaca que la correspondiente ley entrará en vigencia el 1 de marzo de 2016 y que, según el artículo trigésimo quinto la subsecretaría de educación dispondrá la organización de una unidad de apoyo a los sostenedores de establecimientos educacionales, con el objeto de brindar asesoría técnica especializada a éstos para el cumplimiento y aplicación de esta ley.

5.1 Principios y fines de la educación

Con el fin de reafirmar la educación como un derecho social, el proyecto de ley modifica el DFL 2 2010, actualizando los principios y fines a los siguientes puntos:

- Universalidad y educación permanente. Al alcance de todas las personas y durante toda su vida.
- Gratuidad. Se implantará progresivamente la enseñanza gratuita en los establecimientos subvencionados
- Calidad en la educación. Propender a alcanzar los objetivos generales y estándares de aprendizaje que se definan.
- Equidad del sistema educativo. Asegurar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades.
- Autonomía de los establecimientos educativos. para definir sus proyectos educativos.
- Diversidad. Respetar la diversidad de proyectos educativos y la diversidad cultural, religiosa y social de las familias.
- Responsabilidad. Todos los actores deben cumplir sus deberes y rendir cuentas.

- Participación. Es un derecho de la comunidad educativa.
- Flexibilidad. Para permitir adecuar proyectos educativos a la diversidad de realidades.
- Transparencia. La información debe ser accesible para cualquier ciudadano.
- Integración e inclusión. Se propenderá a eliminar todas las formas de discriminación arbitraria.
- Sustentabilidad. El respeto al medio ambiente natural y cultural.
- Interculturalidad. Reconocer y valorar al individuo en su especificidad cultural y de origen
- Dignidad del ser humano. El sistema debe orientarse hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana.
- Educación integral. El sistema educativo desarrollará puntos de vista alternativos en la evolución de la realidad y de las formas múltiples del conocer.

5.2 Proceso de postulación, admisión y cancelación de matrícula

5.2.1 Postulación y admisión

- La etapa de postulación se realizará a través de un registro transparente, que se encontrará a disposición del público el Ministerio de Educación.
- Las entrevistas no son una exigencia o requisito dentro de la etapa de postulación.
- En el proceso de admisión no puede ser considerado el rendimiento escolar pasado o potencial del postulante. Asimismo, en dichos procesos no será requisito la presentación de antecedentes socioeconómicos de la familia del postulante.
- Los establecimientos educacionales deberán informar al Ministerio de Educación el mecanismo aleatorio que aplicarán de conformidad a lo dispuesto en este artículo, así como el día, hora y lugar en que se desarrollará el proceso de admisión.

5.2.2 Cancelación de matrícula

- No podrá decretarse la medida de expulsión o la cancelación de matrícula de un o una estudiante por motivos académicos, de carácter político, ideológicos o de cualquier otra índole, sin análisis previo del comité escolar.
- Las medidas de expulsión y cancelación de matrícula sólo podrán aplicarse cuando sus causales estén claramente descritas en el reglamento interno del establecimiento y, además, afecten gravemente la convivencia escolar.

5.3 Subvenciones, sus usos y rendiciones

5.3.1 Fines educativos para el uso de las subvenciones

- El sostenedor gestionará las subvenciones y aportes de todo tipo para el desarrollo de su proyecto educativo. Estos recursos estarán afectos al cumplimiento de los fines educativos:
 - Pago de remuneraciones a personas naturales que ejerzan funciones de administración superior y pago de remuneraciones, honorarios y beneficios al personal docente.
 - Adquisición de toda clase de servicios, materiales e insumos para el buen desarrollo de la gestión educativa.
 - Gastos asociados a la mantención.
 - Inversión en activos no financieros necesarios para la prestación del servicio educativo.
 - Inversión en activos financieros de renta fija, siempre que los intereses o créditos sean utilizados para los fines educacionales.
 - Pago de créditos y/o mutuos cuyo objeto único y exclusivo sea el de invertir el dinero de dicho crédito o mutuo en mejoras necesarias.
 - Gastos consistentes con el proyecto educativo del o los establecimientos educacionales.

- No puede existir trabajo o servicios entregados por instituciones relacionadas entre sí, de parentesco, de responsabilidad o de subordinación de algunos de los dueños, sostenedores, representante legal o directivo de la institución.

- Los recursos de la subvención escolar y demás aportes que perciba el sostenedor en su calidad de tal podrán distribuirse entre los distintos establecimientos educacionales subvencionados de su dependencia del mismo Rut. Esto permite hacer una redistribución de fondos a nivel de sostenedor, por lo tanto la gestión financiera de los colegios podría pensarse a nivel consolidado si se estima conveniente.

- Anualmente, los sostenedores deberán entregar la información que le solicite la Superintendencia de Educación en lo relativo a:
 - El gasto, desagregado, en remuneraciones de los directivos y/o administradores de la entidad sostenedora.
 - Un listado actualizado con la individualización completa de sus miembros o asociados y directivos, dentro de los treinta días siguientes al término de cada año calendario.

5.3.2 Aporte por gratuidad

Créase un aporte por gratuidad, destinado a aquellos establecimientos educacionales gratuitos y sin fines de lucro, esta tendrá el valor unitario mensual por alumno de 0,45 unidades de subvención educacional.

- El primer año de vigencia de éste será de 0,25 unidades de subvención educacional, el cual aumentará anualmente en 0,1 unidades de subvención educacional hasta alcanzar las 0,45 unidades de subvención educacional señaladas

5.3.3 Subvención escolar preferencial

Se creará una subvención preferencial, la cual contemplará a aquellos estudiantes que no tengan calidad de alumno prioritario y cuyas familias pertenezcan al 80% más vulnerable del total nacional. El valor de la subvención escolar preferencial será equivalente a la mitad del valor unitario mensual para los alumnos prioritarios

En este mismo sentido, se incrementan en un 20% los factores de la subvención escolar prioritaria.

Para poder impetrar la subvención escolar preferencial para alumnos preferentes y los aportes a los que se refiere la ley N°20.248 para los alumnos preferentes, los establecimientos que a la fecha de publicación de esta ley sean de financiamiento compartido deberán convertirse en establecimientos educacionales gratuitos

5.4 Inmuebles

El sostenedor deberá:

- Acreditar que el inmueble en que funciona el establecimiento educacional es de su propiedad y se encuentra libre de gravámenes, o lo usa a título de comodatario.
- En caso de ser propietario, la propiedad del inmueble deberá estar “inscrita en el Conservador de Bienes Raíces correspondiente”.
- Para el caso de comodato, el mismo deberá cumplir con las siguientes condiciones:
 - Contar con una duración de, a lo menos, ocho años, salvo que el comodante comunique su voluntad de no renovar el contrato antes que resten cuatro años para el término.
- Los sostenedores que tengan contratos de arrendamiento vigentes al inicio del año escolar 2014, podrán continuar con ellos en las mismas condiciones,

vencidos los plazos anteriormente señalados, dichos sostenedores podrán celebrar nuevos contratos de arrendamiento, los que deberán sujetarse a:

- No podrán celebrarse con personas relacionadas.
- Deberán inscribirse en el Conservador de Raíces.
- Celebrarse con una duración de, a lo menos, ocho años.
- La renta máxima mensual no podrá exceder del 11% del avalúo fiscal del inmueble arrendado dividido en 12 mensualidades.
- Se deberá estipular de forma expresa que los gastos relativos a mejoras útiles o necesarias del inmueble arrendado son de cargo del dueño del inmueble y deberán ser descontados del canon de arriendo.

5.5 Estimación de ingresos futuros

Con la estimación de niños existentes, sumado al grado de vulnerabilidad en el cual conviven las familias del proyecto, la Fundación Belén Educa va a recibir al cabo del 3 año de iniciada la reforma educación la suma de MM\$ 6.900, correspondiente a un monto aproximado de 40 mil pesos por niño mensual.

Detalle

	USE	
2016	Subvención de Gratuidad	875.578.592
	Alumnos Preferentes	1.789.432.223
	Financiamiento Compartido	854.860.964
	Diferencia sin F/C	1.810.149.850
	USE	
2017	Subvención de Gratuidad	1.287.100.718
	Alumnos Preferentes	1.878.904.108
	Financiamiento Compartido	854.860.964
	Diferencia sin F/C	2.311.143.863
	USE	
2018	Subvención de Gratuidad	1.737.586.224
	Alumnos Preferentes	1.972.849.602
	Financiamiento Compartido	854.860.964
	Diferencia sin F/C	2.855.574.862

Tabla 20: Elaboración propia

En resumen, aquellas instituciones sin fines de lucro que trabajen en sectores de alto grado de vulnerabilidad, son fuertemente favorecidas con un incremento de recursos monetarios para poder desplegar de mejor manera el proyecto educativo, he impactar aquellos lugar que más lo necesitan.

Por otra parte, la nueva normativa legal existente favorece la fusión o el traspaso de la administración de instituciones de mal funcionamiento a aquellas con buenos resultados, tal como sucedió con la Corporación Molokai, quién cedió la administración y control a la Fundación Belén Educa, manteniendo separado el rut de ambas instituciones, pero siempre dejando en claro que el rol administrador depende de una de ellas. Siendo bien visto por el Ministerio de Educación, quien facilito todo tipo de trámites jurídicos.

6 FODA Fundación Belén Educa

6.1 Fortalezas

6.1.1 Equipo con experiencia

El equipo de la Fundación Belén Educa se ha caracterizado en estos 15 años de existencia por el trabajo en sectores vulnerables con resultados sobre el promedio nacional y mejor que aquellos establecimientos del mismo nivel socioeconómico, con un proyecto sólido, del cual se han comprobado sus resultados académicos y formativos.

Por otra parte, la Fundación Belén Educa ya ha vivido procesos de fusión o absorción de establecimientos educacionales, el cual genera un plus frente al desafío de instaurar una cultura organizacional en un modelo con dificultades.

6.1.2 Trabajo en red

El proyecto de expansión busca replicar el modelo de sinergias aplicado en la región metropolitana, focalizando las instancias colaborativa de los establecimientos, formando una red de 4 colegios al alero de una casa central conformada por especialistas en temas académicos, formativos y de administración.

6.1.3 Modelo Belén Educa

El modelo Belén Educa presenta ciertas características que lo destaca versus a otros proyectos educacionales enfocados en sectores vulnerables por los siguientes:

- Estructura organizacional basada en un equipo directivo numeroso y multidisciplinario, con un alto grado de experiencia en educación.
- Distribución de horas laborales, que ayudan a potenciar el trabajo no lectivo y colaborativo (Planificación – Estudio – Profesor jefe – Consejo).
- Capacitación Constante, durante todo el año los docente y el equipo directivo se ven involucrados en capacitaciones, existiendo un programa de formación docente vinculado con instrumentos de gestión del desempeño,
- Proyecto Integración, para generar una mayor focalización en sectores vulnerables, se ha desarrollado dentro de los equipos el área de integración para el trabajo con los alumnos más desendidos o con capacidades diferentes, con el fin de desarrollar un proyecto inclusivo en todo ámbito.

6.1.4 Revisión de nuevos modelos de educación

Con el objetivo de mejorar el modelo que actualmente utiliza la Fundación, constantemente están desarrollando pasantías en el extranjero, buscando poder mejorar los programas o estructuras existentes. Recientemente han visitado y socializado con sus principales líderes el modelo desarrollado por las escuelas Uncommon.

6.1.5 Apoyo de instituciones privadas

En la actualidad el proyecto cuenta con el apoyo de instituciones privadas que generan aportes económicos, asesoría, apoyo escolar, infraestructura e implementación.

Las instituciones más destacadas son:

- Angelini
- Santander
- Fundación Arturo Irarrázaval
- Constructora BíoBío
- Fundación Aninat

6.1.6 Modelo sustentable

El modelo utilizado por la Fundación Belén Educa, el cual implica variables como:

- Asistencia sobre el 90%
- Vulnerabilidad sobre el 35%.
- Matrícula mayor a 550 alumnos.

Permite tener un normal funcionamiento, tan solo con los recursos aportados por el estado.

6.1.7 Medición de los resultados

Periódicamente existen evaluaciones para cada establecimiento y complementarias a ellas, la casa central realiza dos veces por semestre pruebas externas, las que darán cuenta del estado de avance de los estudiantes en las distintas materias, más una comparación con otros colegios de la red, con el fin de recibir su retroalimentación y detectar buenas prácticas pedagógicas.

6.2 Oportunidades

6.2.1 Resultados PSU

Los alumnos vulnerables de enseñanza media en general, cuentan con puntajes promedio insuficientes para poder ingresar a estudiar una carrera de estudios superiores, con solo un 38% de ingreso a ellas, según la revista EducarChile, siendo más bajos que el 62% de ingreso a estudio superiores de la red de establecimientos pertenecientes a la Fundación Belén Educa.

6.2.2 Red de establecimientos

En la actualidad es muy bajo el nivel de instituciones que trabajan en modalidad de red escolar fuera de la región metropolitana, lo que generará un beneficio a las comunas al momento de tomar posesión el proyecto de expansión.

6.2.3 Modificaciones a la ley de educación

Como se mencionó anteriormente, aquellas instituciones que deseen trabajar en sectores vulnerables, tienen el beneficio adicional por la existencia de un mayor aporte por subvención, más la facilidad de fusiones de establecimientos.

6.3 Debilidades

6.3.1 Estado de los establecimientos

Si bien es una oportunidad el poder desplegar un proyecto de fusión de establecimientos existentes, también puede convertirse en una debilidad el estado en el que se encuentren los establecimientos educacionales, aspecto como:

- Económicos.
- Infraestructura.
- Calidad de los docentes.
- Convenios Sindicales existentes.

Estos pueden retardar la obtención de buenos resultados en el corto plazo.

6.3.2 Cambio organizacional

Toda modificación de una estructura organizacional trae consigo la resistencia correspondiente por parte de la comunidad escolar. Si bien puede ser una oportunidad las propuestas de mejoras, también puede convertirse en una debilidad

debido a que en una primera etapa se deben evaluar los docentes y tomar decisiones de desvinculaciones si es necesario, más el costo de implementar nuevos planes de estudios que generan cambios en las estructuras de los alumnos y planificación docente.

6.3.3 Donaciones

Tal como es un gran beneficio contar con el aporte de las empresas comprometidas con el proyecto, este puede transformar en una debilidad al momento de desaparecer estos aportes.

6.4 Amenazas

6.4.1 Desconfianza de la comunidad escolar

A la hora de elegir colegio, una propuesta de educación de calidad puede generar desconfianza en las familias, debido a que muchos establecimientos ofrecen esto como eslogan, pero pocos se comprometen realmente.

6.4.2 Migración de las familias

Las dificultades existentes al estudiar en comunas periféricas vulnerables (bajos resultados y traslados de los alumnos a las comunas grandes), genera la migración de familias sin enterarse antes del proyecto de red que se pretende emplazar en las comunas.

6.4.3 Rechazo a la red Fundación Belén Educa

Existe una probabilidad que sectores relacionados a la educación en esas comunas, ya sea asociaciones de profesores o estudiantes que defienden el fortalecimiento de la educación pública, estén en desacuerdo con la idea de que una fundación, aunque sea sin fines de lucro, utilizando infraestructura pública o privada, se incorpore a la comuna para desarrollar un proyecto educacional privado. Estas agrupaciones pueden crear publicidad negativa a la incorporación de red.

7 Modelo de crecimiento sustentable a regiones

Para iniciar un futuro proceso es necesario determinar una serie de variables dentro de un itinerario de acciones a seguir, para determinar una ruta a seguir, según las necesidades existentes en la Fundación Belén Educa, al momento de pensar en la expansión a regiones.

Etapas:

1. Levantamiento de necesidades, requisitos y mirada de futuro.
 - a. Servicio esperado.
 - b. Análisis del macroentorno.
 - c. Características de la localización.
 - d. Características de los establecimientos mínimas de los establecimientos existentes.
 - e. Ubicación
2. Proyecto de modelo a desplegar.
 - a. Recursos.
 - b. Plan curricular.
 - c. Implementación e infraestructura.
 - d. Finanzas.
 - e. Plan de Mkt.
3. Proceso de fusión.
 - a. Acciones administrativas.

En el desarrollo de cada etapa, existe una descripción de ella y un análisis de posibles resultados, levantados junto al equipo directivo de la Fundación Belén Educa y en miras de desarrollo para el año 2016.

7.1 Descripción del servicio esperado

El modelo de crecimiento contempla establecimientos que brinden los siguientes servicios:

- Instalaciones adecuadas o acondicionadas para:
 - Opciones:
 - 1 curso por nivel de PK a 4to medio.
 - 2 cursos por nivel de PK a 8vo básico.
 - 2 curso por nivel de PK a 4to medio.

- Establecimiento con jornada escolar completa.
- Técnico Profesional en 3er y 4to medio, para posibles colegios con enseñanza media.
- Con una cantidad máxima de 40 alumnos por sala y 35 alumnos por sala en Pre-Kinder¹⁰
- Establecimiento con convenio de subvención escolar preferencial Ley N°20.248.
- Establecimiento con Atención a Necesidades Educativas Especiales (Anee)
- Trastornos Específicos de Lenguaje (TEL), Dificultades Específicas del Aprendizaje (DEA), Trastorno de Déficit Atencional (TDA) y Rendimiento Intelectual Límite (RIL).
- Énfasis del proyecto: Desarrollo Integral – Excelencia Académica – Valórico Religioso.
- Programa de formación: Programa de orientación - Convivencia escolar - Prevención de drogas y alcohol - Educación de la sexualidad - Cuidado del Medio Ambiente - Promoción de la vida sana - Actividades de acción social - Actividades pastorales.
- Infraestructura Educativa
 - Biblioteca.
 - Laboratorio de ciencias.
 - Taller de artes.
 - Taller de música.
 - Sala de usos múltiples.
 - Sala de computación.
 - Tecnología en el aula (proyector, computador, telón).
 - Sala audiovisual.
 - Cancha de deportes.
 - Talleres Técnico Profesional, en aquellos colegios con enseñanza media.

Esta red de establecimientos al igual que en Santiago, contará con una casa central destinada a articular y entregar directrices en distintas materias académicas, formativas y administrativas, aprovechando las sinergias propias de trabajar en red.

¹⁰ Número de alumnos determinado por el ministerio de educación

7.2 Macroentorno e industria

Como se mencionó anteriormente, los establecimientos educacionales en Chile tienen la particularidad de tener resultados académicos muy distintos, pero ellos con directa relación con el nivel socioeconómico de las familias que participan en el proyecto educativo.

Estos establecimientos contiene un alumnado generalmente homogéneo entre sí, esto quiere decir, que son alumnos con características, culturas, nivel socioeconómico y ubicación iguales, salvo aquellos establecimientos denominados liceos emblemáticos o bicentenario.

Lo anterior hace mención a que la educación en nuestro país es una industria muy segregada, que separa en guetos a los habitantes, brindando menos oportunidades a aquellos que más las necesitan.

En estos momentos los establecimientos particular subvencionados que trabajan o pretenden trabajar en sectores vulnerables, tienen la oportunidad y coyuntura política de poder contar con una legislación que apoya a instituciones existentes que quieran aportar de alguna forma a extender sus buenos resultados o prácticas hacia otros establecimientos existentes que desempeñen su labor en sectores vulnerables; con subvención extra como la otorgada a los alumnos prioritarios y con la subvención a alumnos con necesidades distintas. Como nunca, se entiende que la política busca fortalecer el trabajo conjunto de los establecimientos educacionales, permitiendo la unión de establecimientos que realicen un buen trabajo.

En temas económicos, se puede mencionar que siendo el estado la principal fuente de ingreso de estos colegios, este pretende a toda costa inyectar una fuerte parte del presupuesto anual en mejoras continuas y permanentes, para solucionar el tema de la desigual y los bajos resultados obtenidos frente a países más desarrollados que Chile.

Por otra parte la calidad de la educación es un tema que no se ha podido solucionar y que es transversal en todos los estratos sociales según mediciones internacionales reflejadas por la OCDE, dejando en manifiesto que los estudiantes chilenos no son capaces de categorizarse dentro de los altos niveles de educación (nivel 6).

Se puede inferir y aprovechando la coyuntura existente, que Chile cuenta con los recursos y la infraestructura necesaria para seguir avanzando en temas de educación, tan solo falta que los establecimientos se ubiquen en las manos

adecuadas para comenzar a entregar educación igualitaria y de calidad en todos los estratos sociales.

7.3 Localización

Para determinar la localización de los establecimientos se requirió de un análisis de las alternativas que ofrecen las distintas regiones. Para tomar esta decisión se utilizaron datos relacionados con características que tiene el proyecto actual de la Fundación Belén Educa y que se identifican como claves para mantener el proyecto, tales como:

- Cantidad de población apta para poder desarrollar una red dentro de la región, “cobertura”.
- Matrícula de enseñanza media municipal y particular subvencionada sobre el promedio nacional.
- Además, se analizaron datos tales como resultados Simce y PSU de la comuna.
- Índice de Vulnerabilidad Escolar por encima del promedio de la Región Metropolitana.
- Índice de pobreza por debajo del promedio de la Región Metropolitana.
- Alto porcentaje de familias bajo los 8.500 puntos en la ficha de protección social.
- Porcentaje de estudiantes vulnerables.

En el siguiente cuadro podemos identificar a la región del BíoBío junto a la región de Valparaíso como una de las regiones que contiene mayor cantidad de habitantes después de la región metropolitana, siendo lugares que cumplen con la condición de cobertura para poder generar una red en la región.

COD_REG	NOMBRE_REGIÓN	Proyección de población según sexo 2011, 2020 (N°)					
		2011			2020		
		Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
13	Metropolitana de Santiago	3.388.586	3.557.007	6.945.593	3.640.172	3.820.536	7.460.708
8	Biobío	1.009.665	1.039.328	2.048.993	1.058.711	1.095.437	2.154.148
5	Valparaíso	875.399	902.071	1.777.470	952.021	982.874	1.934.895
7	Maule	505.737	510.026	1.015.763	536.792	546.483	1.083.275
9	La Araucanía	484.727	493.675	978.402	516.932	529.838	1.046.770
6	Libertador Bernardo O'Higgins	449.700	442.063	891.763	485.666	478.659	964.325
10	Los Lagos	430.186	416.428	846.614	477.158	460.058	937.216
4	Coquimbo	360.920	368.014	728.934	404.717	413.273	817.990
2	Antofagasta	302.787	278.914	581.701	330.530	305.270	635.800
14	Los Ríos	189.803	190.904	380.707	190.964	195.338	386.302
1	Tarapacá	167.204	154.522	321.726	201.354	184.103	385.457
3	Atacama	144.250	138.325	282.575	153.205	146.749	299.954
15	Arica y Parinacota	88.592	94.598	183.190	76.382	88.551	164.933
12	Magallanes y Antártica Chilena	83.675	75.479	159.154	85.640	77.430	163.070
11	Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	55.673	50.192	105.865	59.856	54.396	114.252
	País	8.536.904	8.711.546	17.248.450	9.170.100	9.378.995	18.549.095

Tabla 21: Ministerio de desarrollo social

Por otra parte el siguiente cuadro presenta nuevamente a la región del BíoBío y Valparaíso, como aquellas que cuentan con una mayor proyección al año 2020 de habitantes en edad escolar, factor importante a considerar referente a la cobertura educacional.

COD_REG	NOMBRE_REGIÓN	Proyección de población según edad 2011, 2020 (N°)					
		2011			2020		
		5-9 años	10-14 años	15-19 años	5-9 años	10-14 años	15-19 años
13	Metropolitana de Santiago	494.853	502.783	568.353	500.264	490.421	494.435
8	Biobío	144.386	160.080	178.880	143.167	144.399	143.476
5	Valparaíso	120.333	128.744	147.033	124.036	123.911	126.091
7	Maule	72.357	80.750	87.397	72.492	73.663	70.954
9	La Araucanía	73.126	79.673	88.262	74.426	74.818	72.853
6	Libertador Bernardo O'Higgins	63.570	72.239	76.022	64.158	64.923	62.026
10	Los Lagos	63.810	67.817	72.280	66.338	65.758	63.591
4	Coquimbo	53.882	58.075	62.335	57.159	56.958	54.068
2	Antofagasta	45.965	45.980	50.908	48.607	46.296	45.130
14	Los Ríos	26.965	29.687	33.616	26.058	26.238	25.346
1	Tarapacá	25.237	26.123	28.003	28.597	27.463	27.174
3	Atacama	22.052	23.515	25.049	22.413	21.775	20.478
15	Arica y Parinacota	13.717	14.910	16.225	11.589	11.934	12.384
12	Magallanes y Antártica Chilena	10.877	11.452	12.889	10.591	10.454	10.904
11	Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	8.449	8.878	9.087	8.690	8.567	7.937
	País	1.239.579	1.310.706	1.456.339	1.258.585	1.247.578	1.236.847

Tabla 22: Ministerio de desarrollo social

Según los datos trabajados por la junaeb, en el siguiente cuadro se muestran las cinco principales regiones con índice de vulnerabilidad escolar elevado, siendo este porcentaje aún mayor al de la peor comuna en la región metropolitana (Cerro Navia

79%). Destacando la región del Maule, BíoBío, La Araucanía, Los Ríos, Arica y Parinacota.

Promedio de IVE-SINAE COMUNA 2013	
Etiquetas de fila	Total
▶ 1	77,8%
▶ 2	61,6%
▶ 3	75,2%
▶ 4	78,9%
▶ 5	72,6%
▶ 6	74,5%
▶ 7	83,0%
▶ 8	81,7%
▶ 9	85,6%
▶ 10	79,4%
▶ 11	67,4%
▶ 12	52,1%
▶ 13	67,3%
▶ 14	81,0%
▶ 15	86,8%
Total general	75,9%

Tabla 23: Creación propia con los datos de la Junaeb

En el siguiente cuadro podemos apreciar una distribución de las familias más vulnerables en Chile, siendo después de la región Metropolitana, la región del BíoBío y La Araucanía, quienes cuentan con un mayor número de familias bajo los 8.500 puntos en la ficha de protección social.

COD _REG	NOMBRE_REGIÓN	Población encuestada con Ficha de Protección Social, cierre julio 2011, según puntaje (N°)				
		Menor o igual 4.312 pts	Entre 4.214 y 8.500 pts	Entre 8.501 y 11.734 pts	Mayor a 11.734 pts	Total personas
15	Arica y Parinacota	40.107	40.493	26.456	20.871	127.927
1	Tarapacá	47.869	45.889	38.880	52.654	185.292
2	Antofagasta	42.550	57.854	67.445	137.343	305.192
3	Atacama	43.108	49.282	44.884	52.108	189.382
4	Coquimbo	91.141	148.141	129.733	111.556	480.571
5	Valparaíso	190.505	295.890	283.910	290.607	1.060.912
6	Libertador Bernardo O'Higgins	102.560	179.213	172.759	153.487	608.019
7	Maule	158.504	258.669	198.710	130.069	745.952
8	BioBío	302.411	468.917	367.660	302.055	1.441.043
9	La Araucanía	179.725	261.776	166.068	113.271	720.840
14	Los Ríos	62.524	98.428	67.383	45.386	273.721
10	Los Lagos	144.806	196.775	137.237	94.842	573.660
11	Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	15.452	19.705	17.391	21.365	73.913
12	Magallanes y Antártica Chilena	8.406	16.771	21.216	39.444	85.837
13	Metropolitana de Santiago	761.373	886.907	889.234	1.117.668	3.655.182
	País	2.191.041	3.024.710	2.628.966	2.682.726	10.527.443

Tabla 24: Ministerio de desarrollo social, observatorio social.

En conclusión y manteniendo los parámetros señalados, las regiones con mayor cercanía a la línea que pretende seguir la Fundación Belén Educa son en orden de prioridades: BíoBío, Valparaíso, Maule y Araucanía.

7.4 Tipos de colegios

Para determinar cuáles pueden ser los establecimientos educacionales con posible intervención, se deben considerar algunas características claves importantes al momento de la selección:

- Región
 - Bío – bío.
 - Valparaíso.
- Orientación Católica.
- Cantidad de alumnos matriculados: mayor a 500 alumnos.
- Índice de vulnerabilidad escolar: mayor o igual al promedio de la Fundación Belén Educa (68%).
- Simce menor a 250 pts en algunas de las pruebas.
- Ciclo escolar: Sin importancia.
- Colegios particulares subvencionados.
- Mensualidad menor a \$25.000.

Con estas características, se realizó un análisis de la base nacional de establecimientos educacionales¹¹ más los datos del simce¹² y los datos de vulnerabilidad¹³ escolar, obteniendo 20 establecimientos posibles de intervención, 15 en las región de Valparaíso y 5 en la región del Bío – bío.

El siguiente cuadro muestra el resumen de la información (cuadro completo con mapa por región en el anexo)

¹¹ Centro de estudios mineduc <http://centroestudios.mineduc.cl/index.php?t=96>

¹² Simce www.simce.cl

¹³ Junta nacional de auxilio escolar y becas www.junaeb.cl

Nombre_sostenedor	NOM_RBD	COD _RE G	NOM_COM_RBD	Matrícula
FUNDACION DIEGO ECHEVERRIA CASTRO	ESC.PART INDUSTRIAL E.BERTELSEN TEM	5	QUILLOTA	1608
FUND.EDUC.COL.DON ORIONE DE QTRO.	COLEGIO DON ORIONE	5	QUINTERO	1197
SOCIEDAD EDUCACIONAL HISPANIA LTDA.	COLEGIO HISPANO AMERICANO	5	VIÑA DEL MAR	1139
FUNDACION EDUCACIONAL CARMELITA	LICEO FELIPE CORTES	5	NOGALES	1085
SOC.EDUC.LICEO PART.MIXTO LOS ANDES LTDA.	LICEO MIXTO LOS ANDES	5	LOS ANDES	1029
PARROQUIA SAN NICOLAS	COLEGIO PARROQUIAL SAN NICOLÁS	5	HIJUELAS	1011
HNAS.MERCEDARIAS STMO. SACRAMENTO	COLEGIO SANTA MARÍA DE ACONCAGUA	5	SANTA MARÍA	756
COLEGIO ALBERTO HURTADO LTDA.	COLEGIO ALBERTO HURTADO SEGUNDO	5	VALPARAÍSO	743
SOCIEDAD EDUCACIONAL DIVINA MAESTRA Y COMPANI	COLEGIO DIVINA MAESTRA	5	VILLA ALEMANA	658
FUNDACION EDUCACIONAL SAN ANTONIO	ESCUELA INDUSTRIAL SAN ANTONIO	5	SAN ANTONIO	652
CONG. RELIG. CIA. DE LAS HIJAS DE LA CARIDAD	ESCUELA PARTICULAR SANTA ANA	5	VALPARAÍSO	616
SILVIA MUÑOZ VERA SERVICIOS EDUCAC. E.I.R.L.	COL.NUESTRA SRA.DE LAS MERCEDES	5	QUILPUÉ	572
FUND.EDUC.LICEO MENESIANO SAGRADO CORAZON	LICEO MENESIANO SAGRADO CORAZON	5	LLAILLAY	567
CONGREGACION PURISIMO CORAZON DE MARIA	COLEGIO PARTICULAR SARA CRUCHAGA	5	SAN ANTONIO	541
FUN EDUC COLEGIO SN DAMIAN DE MOLOKAI VALPO	COLEGIO SAN DAMIAN DE MOLOKAI	5	VALPARAÍSO	507
CONGR.RELIG. PEQUENA OBRA DIVINA PROVIDENCIA	COLEGIO DON ORIONE	8	LOS ÁNGELES	895
SOCIEDAD EDUC.OMAR FIGUEROA TRONCOSO LTDA.	ESCUELA JOSÉ MIGUEL CARRERA	8	SAN PEDRO DE LA PAZ	880
CORP HNAS EDUCADORAS MISIONERAS FRANCISCO A	COLEGIO FRANCISCO DE ASIS	8	PINTO	718
	LICEO PARTICULAR SANTA RITA	8	LOS ÁNGELES	598
FUNDACION EDUCACIONAL COLEGIO PARROQUIAL SAN	COLEGIO PARROQUIAL SAN JOSÉ	8	CHILLÁN	554

7.5 Posicionamiento

Los colegios de la nueva red regional son una alternativa real para brindar educación de calidad e integral, en sectores vulnerables de las regiones ya mencionadas. Siendo de un estilo similar a los establecimientos de la región metropolitana y muy semejante a los llamados establecimientos emblemáticos ubicados en las comunas principales de cada región, que son establecimientos públicos que han conseguido buenos resultados.

El posicionamiento estará basado en cuatro elementos fundamentales:

- **Atributos:** En las comunas de las regiones seleccionadas no existen establecimientos desde Pre-Kinder hasta enseñanza media, que sean técnico profesional que ofrezca educación de calidad e integral a nivel de los colegios emblemático.
- **Beneficios:** Al fin del año escolar contar con una carrera técnico profesional y con un porcentaje de ingreso a instituciones educaciones superior al promedio de la región. Siendo unos de los principales objetivos que los alumnos de esas comunas alcancen el conocimiento educativo adecuado.
- **Usuario:** El servicio que van a entregar los establecimientos de la red son para aquellas familias más vulnerables y todos sus hijos, tal como dicen uno de los objetivos intransables de la Fundación Belén Educa “todos los niños pueden aprender”, sin importar su condición, ni capacidad.

- **Formación integral:** El proyecto trabaja bajo los parámetros integrales de una formación cristiana centrada en Cristo y el desarrollo de todo su potencial.

Al igual que el proceso de fusión de los establecimientos de la Corporación Molokai, es necesario contar con un plan de comunicaciones que transparente ante la comunidad escolar los beneficios del proyecto y los pasos a seguir en forma anticipada. Para despejar todo tipo de dudas acerca de la continuidad de los establecimientos, su matrícula para el año en cuestión y empleo para los docentes. De esta forma se estima disminuir los posibles conflictos.

7.6 Recursos

El buen funcionamiento de los establecimientos depende de algunos factores mínimos que se deben garantizar, todo en post de identificar un nuevo carisma al proyecto. Según la experiencia vivida con la fusión de con la corporación Molokai, los factores críticos de éxito son las personas, el plan curricular, la implementación y la infraestructura.

Es por lo anterior, que en conjunto con el equipo ejecutivo de la fundación Belén Educa, desarrollamos las directrices que centraran la capacidad instalada necesaria para el despliegue del proyecto.

7.6.1 Personas

7.6.1.1 Dotación

El equipo humano perteneciente a los establecimientos educacionales están compuestos por cuatro líneas de trabajo: equipo directivo, encargados de área, docentes y asistentes de la educación. Distribuidos como lo muestra el siguiente organigrama.

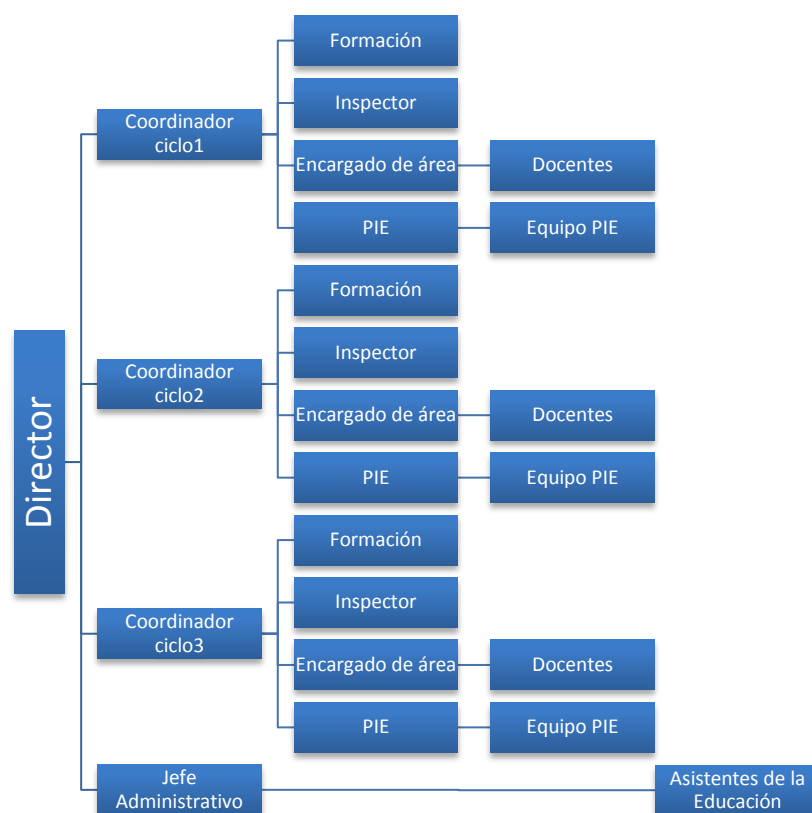


Tabla 25: Elaboración propia con el modelo FBE y Uncommen

7.6.1.2 Equipo directivo

Está compuesto por cinco personas incluyendo al director. Tiene la calidad de ser un equipo compuesto por docentes especializados y líderes, más un componente administrativo que aporta en generar las condiciones adecuadas para la focalización en lo académico y la creación de métricas.

7.6.1.2.1 Director

Debe tener la calidad de persona de confianza del directorio de la Fundación Belén Educa. Debe obrar de acuerdo a los lineamientos que reciba por parte del director ejecutivo. Debe ser un profesional de nivel superior, que se ocupa de la dirección, supervisión y coordinación de la unidad educativa. Su función principal es liderar y dirigir el proyecto educativo.

7.6.1.2.2 Coordinadores de ciclo

Son especialistas en el área de la gestión académica en el ciclo correspondiente, es quién lidera los procesos educacionales que se dan en el ciclo a cargo, siendo el

responsable de la adecuada implementación de las políticas y programas académicos en las diferentes área curriculares. Su liderazgo y gestión se debe focalizar en el alumno y su aprendizaje, a través de la coordinación de su equipo directo compuesto por los distintos encargados de áreas (formación – académicos – convivencia – integración). Por su tarea se vincula directamente con dirección académica de casa central, lo que le permite mantener una visión general de trabajo curricular.

Los ciclos están compuestos por:

- Ciclo 1: desde pre-kinder a 2do básico
- Ciclo 2: desde 3ro básico a 6to básico
- Ciclo 3: desde 7mo básico a 4to medio.

7.6.1.2.3 Jefe administrativo

Es la persona responsable de toda la gestión administrativa del establecimiento, del manejo y control de los ingresos y egresos, tanto en dinero como en bienes. Es el encargado de velar por el buen uso de los recursos y medir su impacto dentro de la comunidad escolar, colaborando con el director en la creación de estrategias permanentes para alcanzar los distintos resultados esperados. Por otra parte debe garantizar el óptimo ambiente dentro del establecimiento, para poder realizar todo tipo de acción académica.

7.6.1.3 Encargados de área

Es un equipo multidisciplinario que cumple la labor de apoyar al coordinador de ciclo en el cumplimiento de lo plan curricular, que se vincula directamente con los docentes en su labor de experto en las distintas disciplinas. Cada ciclo cuenta con un equipo de las mismas características y está compuesto por las distintas área de trabajo del colegio: formación – académicos – convivencia – integración.

7.6.1.3.1 Formación

Es la persona responsable de toda la gestión espiritual, doctrinal y pastoral dentro del ciclo, posibilita un accionar congruente con los principios católicos de la fundación. Propone, coordina y anima acciones evangelizadoras en la comunidad educativa. Supervisa y evalúa todas y cada una de las actividades conducentes a hacer realidad el ejercicio de los principios éticos y valóricos propuestos en el proyecto.

7.6.1.3.2 Académico

Es un profesional especialista en el ciclo y área curricular, con competencias sobresalientes tanto en por los estudios de capacitación o postgrados y la práctica docente. Debe formular, liderar y gestionar la política de su área curricular, definiéndose como un maestro de maestros. Siempre conforme a los lineamientos fundacionales.

Las distintas áreas de trabajo y su distribución de horas son las siguientes:

- Lenguaje 25 hrs. Por ciclo.
- Matemática 25 hrs por ciclo.
- Ciencias 10 hrs por ciclo.
- Inglés 10 hrs por ciclo.
- Historia 10 hrs por ciclo.

7.6.1.3.3 Convivencia

Es un inspector, con fuerte capacidad de gestión pedagógica y de resolución de conflictos. Por su tarea se vincula directamente con toda la comunidad escolar.

Debe contribuir a la educación y formación integral de los docentes y alumnos a través de un proceso planificado de normalización, bajo conceptos católicos y acciones educativas.

7.6.1.3.4 Integración

Es el profesional responsable de apoyar y optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos con capacidades distintas, tanto a nivel individual como institucional, realiza la evaluación de las variables que interfieren el proceso de enseñanza y realiza las intervenciones necesarias junto a su equipo de especialistas según el decreto N° 170.

7.6.1.4 Docentes – equipo PIE

Son los encargados en forma directa de trabajar con los alumnos y realizar las intervenciones que sean necesarias para poder impartir el plan curricular correspondiente al nivel de enseñanza de los alumnos.

7.6.1.4.1 Docentes

Son los especialistas encargados de la conducción directa de los procesos de enseñanza, aprendizaje y el fomento de los valores humanos y cristianos de los alumnos.

Son los encargados de coordinar las distintas actividades del grupo curso correspondiente, facilitando el proceso de crecimiento evolutivo de los alumnos, utilizando todos los medios a su alcance para favor el desarrollo físico, intelectual, emocional y religioso.

Los docentes están divididos en las siguientes categorías:

- Profesor jefe.
- Profesor de asignatura.
- Profesor volante.
- Profesor de reemplazo.
- Educador de párvulo.

Se determinan ciertas cantidades de horas a los docentes en post de un trabajo más potente fuera de aula, que colabore en la planificación y desarrollo de otras labores de formación:

- 5 horas de profesor jefe
- 2 horas de planificación
- 2 horas de consejos
- 1 hora de estudio
- 3 horas para el proyecto PIE por nivel

7.6.1.4.2 Equipo PIE

Corresponde a un equipo multidisciplinario de profesionales que brindan distintos apoyos a los alumnos con capacidades diferentes, ya sean de carácter transitorio o permanente, debidamente diagnosticada. Estos grupos de profesionales está compuesto según el decreto N°170 por:

- Educadores diferenciales.
- Psicopedagogo.
- Psicólogo.

- Fonoaudiólogo.
- Terapeuta Ocupacional.
- Kinesiólogo.

7.6.1.5 Asistentes de la educación

Corresponde a aquellas personas que realizan labores no docentes, preocupados de generar los ambientes adecuados para el buen funcionamiento académico en el establecimiento. Este equipo está compuesto por:

- Encargado de operaciones.
- Secretaria contable.
- Encargado de computación.
- Secretaria de dirección.
- Asistente social.
- Asistente de párvulo.
- Bibliotecario.
- Auxiliar de enfermería.
- Auxiliar de aseo.
- Portero.
- Auxiliar de mantención.
- Sacerdote.

7.6.1.6 Casa central

La casa central tiene la calidad de apoyo en todas las materias necesaria para el buen funcionamiento de los colegios y entregando los lineamientos para alcanzar la excelencia en temas académicos. Su estructura es la siguiente:

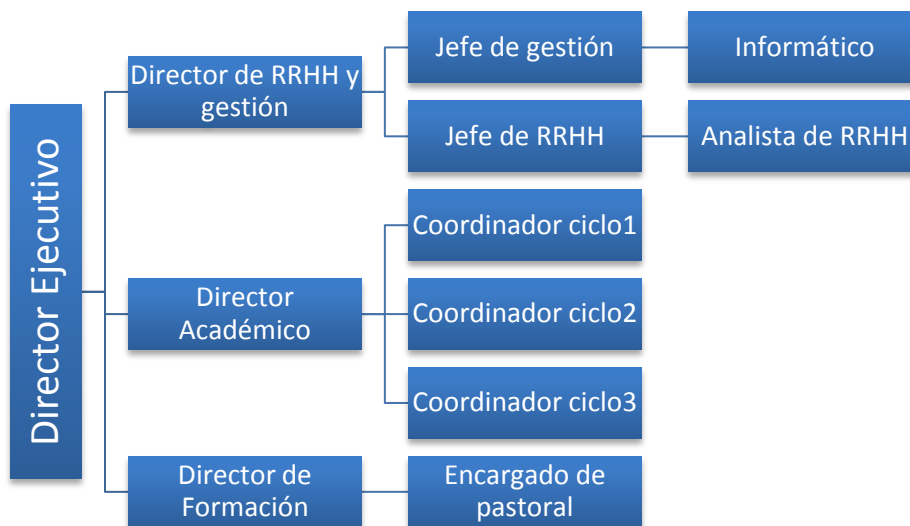


Tabla 26: Elaboración propia.

7.6.1.6.1 Director ejecutivo

Tiene la calidad de persona de confianza del directorio. Es el profesional responsable de representar legalmente a la red de establecimientos de la región ante todos los estamentos ministeriales y todos los organismos con los cuales sea necesario interactuar.

Su función principal es liderar y dirigir el proyecto educativo y velar por supervisión y coordinación de las distintas direcciones.

7.6.1.6.2 Director de RRHH y gestión

Es un profesional de confianza del director ejecutivo, se ocupa de la dirección, administración, supervisión de los distintos recursos. Su función principal es liderar y dirigir el área y las normativas que se establezcan como políticas.

Junto al director trabajo un equipo de apoyo preocupado por la gestión interna, remuneraciones y back office.

7.6.1.6.3 Director académico

Es un profesional de nivel superior que se ocupa de la dirección, administración, supervisión y coordinación del área académica. Su función principal es liderar y dirigir el proyecto educativo en el área académica.

Con el director académico trabajan especialistas de los distintos ciclos, que apoyan a los establecimientos de la red.

7.6.1.6.4 Director de formación

Se ocupa principalmente de la dirección, administración y coordinación del área formación y pastoral dentro de la red.

Con el director de formación trabaja un encargado de pastoral, preocupado de entregar las directrices y apoyar a los establecimientos de la red.

7.6.2 Proceso de selección

Tal como se desarrolla el proceso de selección de docentes en la red de establecimientos de la región Metropolitana, se utilizan principalmente medio masivos para atraer a los futuros docentes comprometidos con el proyecto, mediante las siguientes etapas:

- Etapa 1: Redes sociales (facebook – twitter – página web FBE - linkedin)
- Etapa 2: Medio escritos (diario el Mercurio)
- Etapa 3: Medio radiales

Bajo la idea fuerza “¡Creemos en ti! Junto podemos transformar la vida de los niños... Buscamos profesores soñadores, comprometidos, entusiastas, creativos y con espíritu social”.

A través de las siguientes herramientas de difusión:

- Afiches
- Videos
- Notas de prensa
- Frases radiales
- Ferias vocacional
- Ferias laborales
- Trabajo con las universidades de la región
- Difusión interna entre los profesionales existente en la organización

El proceso de selección de los docentes está estipulado por las siguientes etapas como filtros:



Tabla 27: Elaboración propia con los datos de la gestión 2013

7.6.2.1 Postulación página web

Todos los docentes que participan en el proceso deben ingresar a la página web mejoremoslaeducacion.cl¹⁴, e ingresar los datos solicitados. Al terminar este proceso, se realiza un filtro por los cargos vacantes y las universidades preferentes de titulación de los postulantes.

7.6.2.2 Llamados a entrevista

Los listados filtrados previamente, son distribuidos por necesidades a los colegios, quienes realizan una entrevista personalizada más la realización de una clase demostrativa.

7.6.2.3 Evaluación psicológica

Las personas seleccionadas por el colegio en la etapa anterior, son llamados a un proceso psicológico, donde se le realizan una serie de test para verificar ciertas características acorde al perfil que busca la Fundación y cumplir con la idoneidad docente o administrativa. Velando por garantizar a la vez la integridad de los alumnos.

¹⁴ Página web fundacional, desarrollada para el proceso de selección de personal.

7.6.2.4 Carta oferta

Las personas seleccionadas en las etapas anteriores y que sorteen la evaluación psicológica con éxito, son llamados al colegio para cerrar el proceso con una carta oferta, donde se entregan las condiciones contractuales de su contratación (beneficios y renta acordada)

7.7 Plan curricular

El plan de estudio propuesto corresponde al desarrollado actualmente por la red de colegios de la región Metropolitana y cuenta con una diferencia de horas mayor al propuesto por el Mineduc, con el objetivo de potenciar ciertas materias y mantener la propuesta de educación integral. De esta forma se potencian las materias consideradas claves para el éxito de los resultados.

El plan de estudio está dado por las siguientes horas:

1ro Básico - 2do Básico	Mineduc	Libres disposición	hrs FBE	Total FBE
Oración	0	0	1,6	1,6
Lenguaje y Comunicación	8	3	0	11
Matemáticas	6	1	1	8
CMSN Ciencias Naturales	3	0	0	3
CMSN Historia y Geografía	2	0	0	2
Educación Tecnológica	3	0	0	3
Educación Artística	3	0	1	4
Educación Física	3	0	0	3
Religión	2	0	0	2
Inglés	0	4	0	4
				41,6

3ro Básico - 4to Básico	Mineduc	Libres disposición	hrs FBE	Total FBE
Oración	0	0	1,6	1,6
Lenguaje y Comunicación	6	4	0	10
Matemáticas	6	0	2	8
CMSN Ciencias Naturales	3	0	0	3
CMSN Historia y Geografía	3	0	0	3
Educación Tecnológica	3	0	0	3
Educación Artística	4	0	0	4
Educación Física	3	0	0	3
Religión	2	0	0	2
Inglés	0	4	0	4
				41,6

5to Básico - 6to Básico	Mineduc	Libres disposición	hrs FBE	Total FBE
Oración	0	0	1,6	1,6
Lenguaje y Comunicación	6	2	0	8
Idioma Extranjero Inglés	3	1	0	4
Matemáticas	6	2	0	8
CMSN Ciencias Naturales	4	0	0	4
CMSN Historia y Geografía	4	0	0	4
Educación Tecnológica	1	0	1	2
Educación Artística	3	1	0	4
Educación Física	2	0	0	2
Consejo de Curso	0	0	1	1
Orientación	1	0	0	1
Religión	2	0	0	2
				41,6

7mo Básico - 8vo Básico	Mineduc	Libres disposición	hrs FBE	Total FBE
Oración	0	0	1,6	1,6
Lenguaje y Comunicación	6	2	0	8
Idioma Extranjero Inglés	3	1	0	4
Matemáticas	6	2	0	8
CMSN Ciencias Naturales	4	0	0	4
CMSN Historia y Geografía	4	0	0	4
Educación Tecnológica	1	1	0	2
Ed. Art. (artes visuales)	1	0	1	2
Ed. Art. (artes Musicales)	2	0	0	2
Educación Física	2	0	0	2
Orientación (c. curso)	1	0	1	2
Religión	2	0	0	2
				41,6

I Medio - II Medio	Mineduc	Libres disposición	hrs FBE	Total FBE
Oración	0	0	1,6	1,6
Lenguaje y Comunicación	6	3	0	9
Idioma Extranjero Inglés	4	0	0	4
Matemáticas	7	2	0	9
Biología	2	0	0	2
Física	2	0	0	2
Química	2	0	0	2
Historia, Geografía y Cs Sociales	4	0	0	4
Art. Visuales o Musicales	2	0	0	2
Educación Tecnológica	2	1	0	3
Educación Física	2	0	0	2
Orientación	1	0	0	1
Religión	2	0	0	2
Consejo de Curso	0	0	1	1
				44,6

III Medio Administración	Mineduc	Libres disposición	hrs FBE	Total FBE
Lenguaje y Comunicación	4	0	0	4
Matemáticas	4	0	0	4
Idioma Extranjero Inglés	2	0	0	2
Historia, Geografía y Cs Sociales	4	0	0	4
Religión	0	2	0	2
Taller Preparado	0	2	0	2
Inglés Técnico	2	0	0	2
Comunicación Organizacional	5	0	0	5
Contabilidad Básica	5	0	0	5
Gestión de Compras	5	0	0	5
Servicio de atención al cliente	5	0	0	5
Aplicaciones Informáticas	3	0	0	3
Gestión de Comercio Exterior	0	0	0	0
Gestión de Recursos Humanos	0	0	0	0
Normativa comercial y tributaria	0	0	0	0
Gestión de la pequeña y media empresa	0	0	0	0
Costos y estados de resultados	0	0	0	0
Educación Física	2	0	0	2

45

IV Medio Administración	Mineduc	Libres disposición	hrs FBE	Total FBE
Lenguaje y Comunicación	4	0	0	4
Matemáticas	4	0	0	4
Idioma Extranjero Inglés	2	0	0	2
Historia, Geografía y Cs Sociales	4	0	0	4
Religión	0	2	0	2
Taller Preparado	0	2	0	2
Inglés Técnico	2	0	0	2
Comunicación Organizacional	0	0	0	0
Contabilidad Básica	0	0	0	0
Gestión de Compraventas	0	0	0	0
Servicio de atención al cliente	0	0	0	0
Aplicaciones Informáticas	3	0	0	3
Gestión de Comercio Exterior	4	0	0	4
Gestión de Recursos Humanos	4	0	0	4
Normativa comercial y tributaria	4	0	0	4
Gestión de la pequeña y media em	4	0	0	4
Costos y estados de resultados	4	0	0	4
Educación Física	2	0	0	2

45

Tabla 28: Elaboración propia con los datos recolectados en el área de curriculum

Estas horas del plan curricular son complementadas con una distribución de horas no lectivas, que aportan al desarrollo de las labores docentes fuera del aula, tal como se mencionó en capítulos anteriores.

La cantidad de horas de contrato estimadas son de 2.362 horas del equipo docente y de 661 horas de los asistentes de la educación. (Ver detalle en los anexos)

7.8 Implementación e infraestructura

En el proceso de absorción de la corporación Molokai, los establecimientos se encontraban disminuidos en materia de implementación de los distintos laboratorios y del mobiliario existentes en la salas.

Por lo anterior, el principal foco es considerar ciertas dependencias, como claves en el éxito del proyecto, tal como:

- Laboratorio de computación.
- Laboratorio de ciencias.
- Aulas (mobiliario y proyectores).
- Talleres técnico profesional.

7.8.1 Infraestructura

Dentro de la etapa de creación de la red de establecimientos en regiones, está el proceso de absorción de la infraestructura construida, la cual se puede encontrar disminuida por el uso o el poco mantenimiento en el tiempo.

Uno de los objetivos es contar con el apoyo de la Constructora BíoBío, quien es el primer colaborador de la Fundación Belén Educa, para asesorar el proceso de revisión de las instalaciones y aporte en materias de reparación o construcción en los establecimientos.

A pesar de contar con el apoyo de una empresa externa, es necesario realizar las distintas revisiones para garantizar el óptimo funcionamiento de los estacionamientos y el cumplimiento legal para poder impetrar subvenciones. Los procesos están dados por:

- Revisión legal
 - Documentos Municipales – Ministeriales – Sesma – Conservador de bienes raíces – Planos – Contratos.
- Infraestructura
 - Artefactos.
 - Redes.
 - Cierres.
 - Áreas exteriores.
 - Reposición.
 - Implementación.
 - Mobiliario.
 - Audiovisual.
 - Ornato.
- Informática
 - Funcionamiento.
 - Mantención.
 - Inventario.

Para mayor detalle revisar anexos de infraestructura.

7.9 Finanzas

7.9.1 Estimación de demanda, asistencia y alumnos con subvención diferenciada

Para poder realizar las estimaciones económicas correspondientes, se plantea un escenario base de un establecimiento a su máxima expresión de:

- 2 cursos por nivel
- desde Pk hasta 4to medio

Con esta base se estima una cobertura para los establecimientos de la red de regiones, por bajo los parámetros existentes en la fusión con la corporación Molokai en el año cero.

Es por esto que para el año cero de funcionamiento se pretende captar 81% de la matrícula completa de los establecimientos de la red, divididos en 2 cursos por nivel desde pre-kinder hasta cuarto medio. Este supuesto comprende un 5% menos de cobertura por la fusión antes mencionada, para fijar un porcentaje conservador.

Desde ese punto se pretende tener un incremento en la cobertura de 3% hasta llegar al 90% y alcanzar el año 4 una cobertura del 92%, similar al de la fundación Belén Educa en el mismo año de existencia.

La matrícula por cada curso y establecimiento está dada por el siguiente cuadro.

Capacidad Completa						
Cursos	Colegio 1	Colegio 2	Colegio 3	Colegio 4	Colegio 5	Total
Pre-kinder	70	70	70	70	70	350
Kinder	80	80	80	80	80	400
1ro básico	80	80	80	80	80	400
2do básico	80	80	80	80	80	400
3ro básico	80	80	80	80	80	400
4mo básico	80	80	80	80	80	400
5mo básico	80	80	80	80	80	400
6mo básico	80	80	80	80	80	400
7mo básico	80	80	80	80	80	400
8mo básico	80	80	80	80	80	400
I medio	80	80	80	80	80	400
II medio	80	80	80	80	80	400
III medio	80	80	80	80	80	400
IV medio	80	80	80	80	80	400
Total	1.110	1.110	1.110	1.110	1.110	5.550

Tabla 29: Elaboración propia

De la misma forma se estima una asistencia el año cero de 86%, correspondiente a la asistencia del colegio más descendido de la corporación Molokai el año cero, con

un incremento de un 2% hasta llegar al 90% y continuar con crecimiento de 1% hasta llegar al 92%.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Capacidad Máx	5.550	5.550	5.550	5.550	5.550	5.550	5.550	5.550
Ocupación	81%	84%	87%	90%	92%	92%	92%	92%
Matrícula	4.496	4.895	5.070	5.245	5.361	5.361	5.361	5.361
Asistencia	86%	88%	90%	91%	92%	92%	92%	92%

Tabla 30: Elaboración propia

Respecto a las subvenciones diferenciadas por la condición de los alumnos, se estima un promedio respecto a los datos fundacionales existente en el año 2014, siendo el porcentaje de alumnos vulnerables un 59,6% y los alumnos con capacidades diferentes un 13%. Esta cifra es importante, puesto que por atender a estos alumnos se recibe una subvención adicional.

7.9.2 Ingresos

Para calcular los ingresos se consideran los valores promedios UF/alumno mes, captados durante el primer semestre por los establecimientos de la red de la región Metropolitana, con sus becas correspondientes por concepto de mensualidad y el aporte de los donantes comprometidos en el proyecto, tal como lo muestra la siguiente tabla.

Ingresos	UF/alumno Mes
Subvenciones	4,03
Mensualidad	0,12
Donaciones	0,42

Tabla 31: Elaboración propia

Los valores por concepto de subvenciones, se reajustan desde el año 1 por un 5%, correspondiente al valor histórico de reajuste (Ver anexo)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Subvenciones	4.591	5.371	5.689	5.951	6.150	6.457	6.780	7.119
Mensualidad	159	173	179	185	190	190	190	190
Donaciones	556	606	627	649	663	663	663	663
Total Ingresos	5.306	6.150	6.496	6.785	7.003	7.310	7.633	7.972

Tabla 32: Elaboración propia, datos en millones de pesos

Los aportes correspondientes a deudas existentes por parte de los colegios a fusionar, deberán ser saldados con recursos de la red fundacional y previa aprobación del directorio, a través de una cuenta corriente mercantil con la matriz, tal como sucedió con la Corporación Molokai, ya que existen recursos considerados para estos procesos que superan los MM\$ 2.500.-

7.9.3 Egresos

Para calcular los egresos, se consideró el valor promedio UF/alumno mes de los otros gastos fuera de las remuneraciones, captados durante el primer semestre por los establecimientos de la red de la región Metropolitana, tal como lo muestra la siguiente tabla.

Egresos	UF/alumno Mes
Otros Gastos	0,79

Tabla 33: Elaboración propia

Estos gastos consideran categorías como gastos académicos – formativos (implementación y reposición, artículos de clases, fotocopias, material didáctico y laboratorio, becas de estudio, técnico profesional, pastoral, jornada, salida pedagógica) y administración de los establecimientos (movilización, traslados, útiles oficina, servicios básicos y telecomunicaciones, aseo y ornato, gastos de informática, publicidad y promoción, notaria, gastos bancarios, mantención e infraestructura, otros gastos generales, seguro, reunión y otros).

Respecto a las remuneraciones se considera como planta la estructura planteada en el capítulo de recursos, que corresponde a un híbrido entre el modelo actual existente en los colegios de la red de la región Metropolitana y las escuelas Uncommen. Además al concepto de rentas se agregan las siguientes categorías (bono de desempeño, brp, bonificación complementaria, aguinaldos Mineduc, aguinaldos empleador, ley 19410 - 19933, indemnización empleados devengadas, costo patronal remuneración, asesorías y honorarios, colación, movilización, bienestar, costo patronal seguro de cesantía, fondo solidario, sala cuna, seguro salud, otros gastos del personal, seguro invalidez y sobrevivencia, capacitación). Además se consideran los costos asociados a las remuneraciones de casa central.

El monto total de estos gastos se debe reajustar por el porcentaje de variación de la unidad de subvención escolar, entregando como resultado final por cada año el siguiente detalle.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Remuneraciones	4.613	4.844	5.086	5.340	5.607	5.888	6.182	6.491
Otros Gastos	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292
Total Gastos	5.905	6.136	6.378	6.632	6.899	7.180	7.474	7.783

Tabla 34: Elaboración propia, datos en millones de pesos

7.9.4 Estado de resultados

Al tratarse de un proyecto sin fines de lucro, este se encuentra libre de impuestos, por lo que el cálculo de la utilidad se establece sin los conceptos de depreciación e impuestos.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Subvenciones	4.591	5.371	5.689	5.951	6.150	6.457	6.780	7.119
Mensualidad	159	173	179	185	190	190	190	190
Donaciones	556	606	627	649	663	663	663	663
Total Ingresos	5.306	6.150	6.496	6.785	7.003	7.310	7.633	7.972
Remuneraciones	4.613	4.844	5.086	5.340	5.607	5.888	6.182	6.491
Otros Gastos	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292	1.292
Total Gastos	5.905	6.136	6.378	6.632	6.899	7.180	7.474	7.783
EBITDA	-599	14	118	153	103	131	159	189
Depreciación	-	-	-	-	-	1	2	3
UAI	-599	14	118	153	103	132	161	192
Impuesto	-	-	-	-	-	1	2	3
UDI	-599	14	118	153	103	131	159	189
Inversión	-	-	-	-	-	-	1	2
FCL	-599	14	118	153	103	131	158	187

Tabla 35: Elaboración propia, datos en millones de pesos

7.9.5 Análisis financiero

El cálculo de la rentabilidad del proyecto de expansión se realizó utilizando una tasa social de descuento, según el dato del ministerio de desarrollo social, presentado en el estudio “estudio de actualización del modelo de estimación de la tasa social de descuento en el marco del sistema nacional de inversiones de Chile”¹⁵, llevado a cabo el año 2013. La Tasa Social de Descuento representa el costo de oportunidad en que incurre el país cuando utiliza fondos para financiar proyectos. Por ende la tasa a utilizar corresponde al 6,96%.

La revisión de los indicadores dan cuenta de una viabilidad de los flujos desde el año 4, coincidente con los ciclos determinados por la educación (cambios a partir del cuarto año). Para los flujos de caja presentados, el Valor Actual Neto es de MM\$ 41,08.-, con una tasa interna de retorno de 8,4%. Esto calculado con la Tasa Social de Descuento de 6,96%, explicado anteriormente.

¹⁵ Ministerio de desarrollo social

[http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/doc/Validacion_Precios_Sociales_2014/TasaSocialdeDescuento/Resumen_Ejecutivo_TSD\(MDS\).pdf](http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/doc/Validacion_Precios_Sociales_2014/TasaSocialdeDescuento/Resumen_Ejecutivo_TSD(MDS).pdf)

7.10 Plan de marketing

Al momento de realizar el plan de marketing es necesario estar en conocimiento que una gran parte de los clientes principales, siendo estas las familias y los docentes, ya son parte de los establecimientos educacionales que se visualizan para desarrollar el proceso de fusión, tal como sucedió con el mismo proceso desarrollado con la corporación Molokai.

Por otra parte, los establecimientos de la nueva red de colegios en región, atenderán a un cliente similar en características socioeconómicas a los de la región metropolitana y la idea es mantener una estructura similar de comunicaciones internas. Desde esa base, se debe considerar que las familias de los alumnos de sectores vulnerables, buscan características especiales¹⁶ al momento de seleccionar un colegio, como que:

- Cuenten con jornada escolar completa, por los almuerzos y el desarrollo de oportunidades laborales para todos los participantes de la familia.
- Se encuentren adheridos al programa SEP, gratuito para los alumnos que cuenten con esa condición.
- El programa educativo cuente con educación técnico profesional, para salir con una carrera desde el colegio, en el caso de establecimientos que cuenten con enseñanza media desde un inicio.
- Infraestructura deportiva.

Desde la perspectiva de la red, es esencial destacar ciertos atributos que caractericen a los establecimientos versus los otros colegios de la comuna donde se encuentre emplazados, como:

- Proceso de inclusión transparente.
- Puertas abiertas a la comunidad.
- Participación directa de las familias.
- Ofrecer educación de excelencia.
- Comunicación fluida a los apoderados.
- Acompañamiento y tutorías con profesionales de distintas empresas.
- Proyecto católico.
- Constante capacitación del equipo profesional del establecimiento.

¹⁶ Encuesta de incorporación FBE 2011 colegios de puente alto

Estas ideas deben estar enfocadas como atributos para poder desarrollar la campaña de captación de alumnos y la selección de docentes, bajo la idea fuerza que mantiene la red de establecimientos en la región.

7.11 Claves para el proceso de fusión

7.11.1 Pasos para la fusión

Antes de realizar el proceso de fusión o incorporación de él o los establecimiento es necesario definir un proceso planificado, que contenga acciones articuladas con la visión y misión de la Fundación Belén Educa.

En este proceso existen dos momentos claves, la iniciación de contactos para realizar la fusión (ver la vinculación o creación de redes), y el correspondiente a la transición.

En el primer momento se interviene únicamente con información preliminar del estado de los establecimientos, resulta esperable contar con la interacción de algún contacto que ayude al acercamiento de las partes. En este punto se analizan las oportunidades y se deben identificar los candidatos más atractivos, generar las primeras reuniones, buscar información, preparar una oferta y alcanzar finalmente un acuerdo sobre plazos y condiciones.

En este proceso vamos a definir 4 etapas que llamaremos: Reunión – Revisión (clave) – Traspaso – Organización (clave). En todas estas etapas, la misión se debe articular con el principal objetivo del proceso de fusión o toma de control de los nuevos establecimientos.

7.11.2 Reunión

En el primer momento intervienen únicamente los socios principales con información preliminar sobre la mesa, para tal propósito, es deseable contar con la colaboración de un tercer actor vinculante para ambos socios.

7.11.3 Revisión

Posterior a un acuerdo entre las partes de comenzar la operación de conversaciones o derechamente de fusión, se debe velar por una revisión adecuada de la

organización, para estar consciente del estado real y la implicancia de administrar y controlar los nuevos establecimientos.

Estos análisis y revisiones consisten en el desarrollo de información suficiente para los efectos de evaluar el ajuste empresarial, financiero y organizativo entre las instituciones participantes de la fusión.

El proceso de revisión debe realizarse a través de 2 procesos simultáneos, interno (propios de los establecimientos) y externo (Fundación Belén Educa). Esta modalidad se debe principalmente al bajo conocimiento de las organizaciones externas en temas específicos relacionados a educación.

7.11.3.1 Análisis interno

Este proceso tiene como foco obtener una mirada específica de la organización y poder visualizar las acciones futuras más sus consecuencias financieras o de gestión.

Flujos Actuales	Contrato
Balances	Anexos
EERR	Carta Amonestación
Rendiciones	Autorización Descuento
Créditos	Pago de Cotizaciones
Deudas	Cartas
Flujos Futuros	Certificado Defunción
Proyección de gastos pendientes	Licencias
Proyección de deuda	Deudas previsionales
Proyección de rendiciones	Vacaciones
Administración y Procesos	Proyección de Finiquitos
Capital humano	Beneficios
Carpetas personales	Convenio sindicatos - agrupaciones
Ficha Personal	Edificios - regularizaciones
Fotocopia CI	Revisión de edificios
Certificado AFP	Tasación del edificio
Certificado Isapre /Fonasa	Documentación de la regulación legal
Certificado AFC	Proyección de mantenciones
Certificado Antecedentes	Informática
Título	Revisión equipos
Certificado de Título	Laboratorios
Certificado de Grado	Contratos existentes

Certificado Estudios	ERP
Certificado Egreso	Sistemas de Gestión Educativa
Fun	Comunicación Ministerio de Educación
Ficha Profesor/Asistente	Interoperabilidad
Currículum	Libro Electrónico
Cálculo de Sueldo	Legal
Carta oferta	Certificado de Vigencia
Permiso Ministerial	Actas de consejo
Habilitación Docente	Estatutos
Cuenta para Depósito	Publicación en el diario oficial
Certificado Nacimiento	Idoneidad docente - administrativa
Finiquito	Infraestructura

Tabla 36: Elaboración propia, levantamiento fusión corporación Molokai

7.11.3.2 Análisis externo (due diligence)

Este análisis es solicitado a una organización externa y es utilizado habitualmente en el proceso de adquisición de organizaciones empresariales, contemplando la búsqueda, revisión y recomendaciones al momento de una posible fusión.

Según distintos autores, la due diligence es muy importante porque entrega luces claras acerca de las posibilidades de fusión y evita que se encuentren ocultos compromisos o acuerdos que podrían poner en peligro la operación.

El análisis considera aspectos:

- *Análisis económico*: consiste en una auditoría de los estados financieros, la valoración de activos, revisión de los pasivos. También se genera un informe acerca de los sistemas que sostienen la data de información (ERP, control interno).
- *Análisis legal*: consiste en el análisis jurídico, revisión de contratos, estudios de títulos.

7.11.4 Traspaso

Con el proceso de revisión completo, la fundación Belén Educa debe analizar la información y determinar la decisión de avanzar o abstenerse de la opción de fusión.

Si decide seguir avanzando, se debe identificar un responsable, que junto al director ejecutivo preparen los ofrecimientos y alcancen un acuerdo sobre plazos y condiciones.

Esta etapa se caracteriza por el proceso de negociación, que consiste básicamente en la búsqueda y un acercamiento rápido, lo que permite crear un ambiente favorable para el diálogo, llegando a un acuerdo sobre aquellos temas en los que existen algunas diferencias y conversar los temas en que coincidan.

7.11.5 Organización – Integración

La etapa de organización implica la creación de una capacidad directiva eficaz dentro de los establecimientos, con suficiente autoridad y recursos para gestionar el proceso de fusión.

A nivel local, la responsabilidad de los socios debiese recaer en evaluar la conveniencia de participar de la fusión e iniciar los primeros contactos. Posteriormente, se debe sumar la creación de equipos de trabajo formados por miembros de ambas firmas involucradas, que tengan a su cargo la resolución de temas específicos.

El análisis consiste en el desarrollo de información suficiente a los efectos de evaluar el ajuste financiero y organizativo entre las instituciones.

Dentro de estos procesos se deben determinar acciones que garanticen un proceso fluido en el posicionamiento de la fundación Belén Educa, tal como:

- Poderes de administración
- Poderes de representación
- Cierres de compromisos legales
- Cierres de compromisos financieros
- Cierres de compromisos con proveedores
- Traspasos de deudas en todo tipo de materias
- Comunicado a las autoridades
- Comunicado a la comunidad escolar
- Cambio de directorio
- Proceso legal antes las autoridades (ministerio de educación y ministerios de desarrollo social)

7.11.5.1 Transición

Lo importante es crear un clima propicio para el cambio, sentar las condiciones previas para definir el papel de quienes llevarían a cabo el proceso y manejar las diferencias culturales.

Entre los aspectos claves para llevar adelante una transición eficaz se encuentran el manejo de la información y la definición de mecanismos de comunicación eficientes.

En algún caso, también se considera clave la redefinición del lay-out, lo que permite generar un mejor clima de trabajo, un ambiente más propicio para las relaciones humanas y aumentar la confianza entre el personal.

7.11.5.2 Integración

Durante la integración se debe tratar de ejecutar los cambios en la estructura, recursos humanos, y cultura, considerados necesarios para el logro de las sinergias.

En lo que respecta al área de recursos humanos, el aspecto más importante que se deben considerar, es que las organizaciones que se fusionan tienen su propia historia, por lo que habrán desarrollado culturas, identidades y lealtades que tenderán a persistir a pesar de los intentos formales de mezclar o crear una cultura o identidad nueva.

7.11.5.3 Seguimiento

Posterioridad a la integración se considera esencial la formación de un equipo responsable del seguimiento de la evolución del proceso de fusión. Dicho grupo tiene a su cargo la observación de las conductas del personal, la implementación de mecanismos para reducir las perturbaciones producidas a los empleados por el cambio, definición de metas y propuesta de crecimiento para la comunidad escolar.

8 Conclusiones y recomendaciones

El proyecto de expansión a regiones que debe desarrollar la Fundación Belén Educa para cumplir con su meta estratégica para el 2020, es una propuesta que ayuda a satisfacer una necesidad latente en regiones, donde nos encontramos con polos habitacionales tan y más vulnerables que los existentes en la región Metropolitana, tan alejados y desprovistos de una educación capaz de brindar oportunidades a los distintos niños del país. Pero que por lo ambicioso del modelo propuesto, solo puede ser desarrollado como red educacional en regiones que tengan características similares a la de la Región Metropolitana, tal y como se proponen la región quinta y octava región.

Desde este punto de vista, el trabajo en red que puede brindar el modelo desarrollado por la Fundación Belén Educa es un beneficio claro que pueden obtener las regiones seleccionadas (V y VIII), potenciando las habilidades de toda la comunidad escolar, aprovechando las sinergias en las distintas asignaturas o competencias en materias de alto impacto y el conocimiento en estos 15 años de historia:

- Educación
- Formación
- Instrumentos de gestión
- Casa central
- Planes y programas
- Volumen
- Economías de escalas
- Buenas prácticas
- Construcción de comunidades de aprendizaje
- Especialización con la esencia de la región

Si bien se estima que el proyecto va a generar un alto impacto en temas sociales, con un riesgo económico controlado (si se dan las características claves de filtro de los establecimientos), el proceso de planificación en temas administrativos es clave para poder llegar a buen puerto con el menor impacto posible en aquellos aspectos que no son académicos. Todo lo anterior para no perder el foco en el score del negocio.

A modo de ejemplo se puede generar una pequeña hoja de ruta con alguno de los

títulos desarrollados en este documento:

- Localización de la región.
- Tipos de establecimientos a visualizar.
- Definición del modelo.
- Vinculación con los establecimientos seleccionados.
- Reuniones de acuerdo.
- Due diligence.
- Plazo del proceso de fusión.
- Comunicación formal del proceso.
- Traspaso legal.
- Traspaso administrativo.
- Control administrativo.
- Proceso de integración.
- Comunicación formal del cierre del proceso.

En términos financieros, la Fundación Belén Educa cuenta con una espalda sólida, capaz de afrontar el desafío de extender el modelo desarrollado en la región Metropolitana a quienes más lo necesitan, con el apoyo directo y constante de sus principales aliados estratégicos, fundamentales para contar con planes curriculares específicos y de alto impacto. Sin dejar de lado que los futuros establecimientos deben contar con una estructura instalada, que garantice su funcionamiento con recursos del estado, tal como:

- Matrícula mayor a 550 alumnos.
- Asistencia sobre el 90%.
- Vulnerabilidad sobre el 35%.

Una de las dificultades a la que se debe enfrentar tiene que ver con la cultura organizacional existente en estos colegios, considerando la velocidad con la que se piensa tomar posesión completa de estos colegios, más la apertura del proyectos en sus primero años.

Aunque los análisis financieros plantean un escenario favorable, con una tasa de retorno superior al rango del 7%, entregando una estabilidad al directorio para poder afrontar dicha búsqueda y llevarla a cabo.

En resumen, este proyecto no solo brinda una estabilidad económica, si no que entrega oportunidades de desarrollar un Chile más igualitario en las regiones, donde existe una igual o más alta vulnerabilidad, pero que sean de similares características que en la región Metropolitana, especialmente hablando de número de habitantes. Es por ello que se recomienda desplegar las opciones de expansión a regiones a la Fundación Belén Educa, aprovechando la coyuntura de la reforma educacional.

9 Bibliografía

- Centro de Estudios Mineduc
<http://centroestudios.mineduc.cl/index.php?t=96>
 - Tabulación resumen base de datos de directorio oficial de establecimientos año 2013.
 - Frecuencias directorio oficial de establecimientos educacionales.
 - Frecuencias Matrícula oficial nivel nacional.
- Fundación Belén Educa <http://www.beleneduca.cl>
 - Memoria 10 años.
 - Proyecto Educativo 2013.
 - Intransables.
 - Indicadores de gestión diciembre 2013.
 - Documento Claustro 2012 – 2013.
- Ministerio de Desarrollo Social
http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen_obj.php
 - Datos encuesta Casen 2011, cruce de datos.
 - [http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/doc/Validacion_Precios_Sociales_2014/TasaSocialdeDescuento/Resumen_Ejecutivo_TSD\(MDS\).pdf](http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/doc/Validacion_Precios_Sociales_2014/TasaSocialdeDescuento/Resumen_Ejecutivo_TSD(MDS).pdf)
- Ministerio de Educación
 - Antecedentes generales <http://www.mineduc.cl/>.
- Datos Simce <http://www.simce.cl/>.
- Datos bases comunidad escolar – Revista educación – Noticias – Marco Legal <http://www.comunidadescolar.cl/>
- Gobierno de Chile (2008). Ley 20.248 de Subvención Escolar Preferencial, promulgada el 25 de enero de 2008. Disponible en:
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=269001ybuscar=ley+20248>
- Palancas de liderazgo “Paul Bambrick-Santoyo”.
- Modelo de Santiago Quijano “La calidad de los procesos y recursos humanos como componente de la calidad del sistema humano de la organización”
- La Gestión del Crecimiento de la Empresa, Jordi Canals Margalef, capítulo de Recursos y capacidades.
- “Claves de una Educación en Pobreza” de Bárbara Eyzaguirre.

- “Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias” de Martha Alles
- Reforma Educacional
 - <http://reformaeducacional.mineduc.cl/pnacdocente/wp-content/uploads/2015/01/ReformaPresentacionfinalPND1.pdf>
 - <http://reformaeducacional.gob.cl/documentos/>
- Educar Chile
 - <http://www.educarchile.cl>

10 Anexos

10.1 Subvención estatal de escolaridad

Por cada uno de los niveles y modalidades de enseñanza existe un valor por alumno/a diferenciándose el monto según el alumno sea atendido con o sin Jornada Escolar Completa (JEC) diurna.

Algunos ejemplos¹⁷ (información vigente a contar de Diciembre de 2013):

- Educación Básica (1° y 2°) sin JEC: \$44.360,94.
- Educación Básica (1° y 2°) con JEC: \$60.724,69.
- Educación Media HC con JEC: \$72.487,58.

Esta información es pagadera desde marzo a diciembre y su promedio es cancelado en los meses de enero y febrero.

10.2 Subvención escolar preferencial

La calidad de alumno prioritario es determinada anualmente por el Ministerio de Educación, de acuerdo con los criterios establecidos en la Ley N° 20.248 (Ley SEP). Para ello, toma la información de la matrícula registrada en el Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE) y los evalúa considerando los datos de las fuentes pertinentes¹⁸ (Ministerio de Desarrollo Social, FONASA, etc.).

Para ingresar a la SEP, los sostenedores de cada establecimiento educacional firman un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa con el Ministerio de Educación, mediante el cual se comprometen a mejorar los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes.

- Pertener al Sistema de Protección Social Chile Solidario o al Programa de Ingreso Ético Familiar.
- Cumple con el criterio anterior, debe estar dentro del tercio más vulnerable según la Ficha de Protección Social (FPS). Para el año 2014 el puntaje de corte de la FPS es de 6.652 puntos.
- Cumple con los criterios anteriores, debe estar clasificado en el Tramo A del Fondo Nacional de Salud (FONASA).
- La otra opción es consideran los ingresos familiares del hogar, la escolaridad

¹⁷ Referencia, valores históricos pagos de subvenciones mineduc

¹⁸ Información obtenida de www.junaeb.cl

de la madre (o del padre o apoderado), y la condición de ruralidad de su hogar y el grado de pobreza de la comuna.

10.3 Programa de integración escolar (PIE o ANEE)

El PIE se puede desarrollar en un establecimiento educacional o en grupos de establecimientos, como es el caso de los PIE comunales. En ambos casos, los sostenedores y equipos directivos de los establecimientos tienen la responsabilidad de liderar las distintas fases de su elaboración, implementación y evaluación, tal como establece el decreto N° 170/09.

Ejemplo¹⁹ del monto total a entregar a un alumno con esta condición:

- Educación Especial con JEC²⁰: \$178.682,61.
- Educación Especial Sin JEC: \$156.275,13.

En general, todos los establecimientos que imparten educación regular o común y reciben subvención escolar del Estado, pueden contar con un Programa de Integración Escolar (PIE).

10.4 Resultados académicos

Referente a los resultados obtenidos, Educar Chile²¹ manifestó un análisis sintetizado de la información presentada por los informes de SIMCE 2013 que dice:

4° básico: menos alumnos alcanzan el nivel adecuado, más alumnos caen al nivel insuficiente.

Comprensión de lectura: los datos evidencian una baja en el porcentaje de alumnos que se ubican en el nivel adecuado en comprensión de lectura, del 40,60% al 37,40%. En la misma prueba, la cantidad de estudiantes que no alcanza el nivel elemental crece casi en un punto porcentual, del 29,90% al 30,80%.

Matemática: los resultados bajan en los niveles adecuado y elemental de 25,80% a 24% y de 37,5% a 36,1% respectivamente, mientras que el porcentaje de niños que no alcanza el nivel elemental crece de 36,7% a 39,9%.

Ciencias naturales: los estudiantes ubicados en el nivel adecuado baja significativamente en 4,2 puntos porcentuales, que pasan a engrosar los dos niveles restantes en 1,8% y 2,4% respectivamente.

¹⁹ Referencia, valores históricos pagos de subvenciones mineduc

²⁰ JEC: Jornada escolar completa

²¹ Comentarios extraídos de la página de Educar Chile, educarchile.cl

Estos resultados representan un desafío para nuestro sistema educativo. Se percibe una dispersión en los niveles de aprendizaje. Visto como una sala de clases, Chile es heterogéneo en conocimiento, lo que implica mayor dificultad para el docente, que tiene que trazar diferentes estrategias pedagógicas a fin de hacer avanzar a todo el curso.

No obstante, si se compara estos resultados tomando la última década como referencia, los avances importantes son importantes en comprensión de lectura para 4° básico, pasando de promediar 255 puntos en 2005 a 264 en la última prueba; y en matemática, pasando de 248 a 256 puntos.

10.5 Comunidad escolar o educativa

10.5.1 Sostenedor

La Ley General de Educación en su Art.46 define a los sostenedores a “las personas jurídicas de derecho público tales como municipalidades y otras identidades creadas por la ley , y las personas jurídicas de derecho privado cuyo objeto social único sea la educación. El sostenedor será responsable del funcionamiento del establecimiento educacional”

La ley general de educación Art.10. establece que: los sostenedores de establecimientos educacionales tendrán derecho a establecer y ejercer un proyecto educativo, con la participación de la comunidad educativa y de acuerdo a la autonomía que le garantice esta ley. También tendrán derecho a establecer planes y programas propios en conformidad a la ley, y a solicitar, cuando corresponda, financiamiento del Estado de conformidad a la legislación vigente.

Son deberes de los sostenedores cumplir con los requisitos para mantener el reconocimiento oficial del establecimiento educacional que representan; garantizar la continuidad del servicio educacional durante el año escolar; rendir cuenta pública de los resultados académicos de sus alumnos y cuando reciban financiamiento estatal, rendir cuenta pública del uso de los recursos y del estado financiero de sus establecimientos a la Superintendencia de educación. Esa información será pública. Además, están obligados a entregar a los padres y apoderados la información que determine la ley y a someter a sus establecimientos a los procesos de aseguramiento de calidad en conformidad a la ley.

10.5.2 Alumnos

La ley general de educación en el Art.10. señala que los alumnos y alumnas tienen derecho a recibir una educación que les ofrezca oportunidades para su formación y desarrollo integral; a recibir una atención adecuada y oportuna, en el caso de tener necesidades educativas especiales; a no ser discriminados arbitrariamente; a estudiar en un ambiente tolerante y de respeto mutuo, a expresar su opinión y a que se respete su integridad física, y moral, no pudiendo ser objeto de tratos vejatorios o degradantes y de maltratos psicológicos. Tienen derecho, además, a que se respeten su libertad personal y de conciencia, sus convicciones religiosas e ideológicas y culturales, conforme al reglamento interno del establecimiento. De igual modo, tienen derecho a ser informados de las pautas evaluativas; a ser evaluados y promovidos de acuerdo a un sistema objetivo y transparente, de acuerdo al reglamento de cada establecimiento; a participar en la vida cultural, deportiva y recreativa del establecimiento, y a asociarse entre ellos.

Son deberes de los alumnos y alumnas brindar un trato digno, respetuoso y no discriminatorio a todos los integrantes de la comunidad educativa; asistir a clases; estudiar y esforzarse por alcanzar el máximo de desarrollo de sus capacidades; colaborar y cooperar en mejorar la convivencia escolar, cuidar la infraestructura educacional y respetar el proyecto educativo y el reglamento interno del establecimiento.

10.5.3 Docentes

Dentro de la enseñanza formal, el papel de las y los docentes en los establecimientos educativos es fundamental para generar una enseñanza efectiva que lleve al logro de los aprendizajes necesarios para avanzar a lo largo de la trayectoria escolar.

El rol docente implica no solo la responsabilidad de transmitir el saber propio de la disciplina que enseña sino también, el asumir el compromiso de formar y desarrollar actitudes, valores y habilidades que apunten al desarrollo integral de sus estudiantes, “capacitándolos para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad y para trabajar y contribuir al desarrollo del país” Art.2ºLGE.

10.6 SIMCE

4to Básicos

Dependencia administrativa	Comprensión de Lectura		Matemática		Ciencias Naturales	
	Promedio 2013	Variación	Promedio 2013	Variación	Promedio 2013	Variación
Municipal	251	• -4	243	↓ -5	241	• -4
Particular subvencionado	268	• -3	260	↓ -5	259	• -5
Particular pagado	298	• -3	296	• -3	292	• -4

Nota: (1) Las variaciones se calculan sobre la base de aquellos establecimientos que rindieron las pruebas Simce 2013 y 2012 en Comprensión de Lectura y Matemática, y Simce 2013 y 2011 en Ciencias Naturales.

(2) •: Indica que el puntaje promedio 2013 es similar al de la evaluación anterior.

↓: Indica que el puntaje promedio 2013 es significativamente más bajo que el de la evaluación anterior.

GSE	Comprensión de Lectura		Matemática		Ciencias Naturales	
	Promedio 2013	Variación	Promedio 2013	Variación	Promedio 2013	Variación
Bajo	245	• -2	234	• -2	232	• -1
Medio bajo	250	• -4	242	↓ -5	241	• -3
Medio	264	• -5	256	↓ -7	255	↓ -6
Medio alto	281	• -4	273	↓ -6	272	↓ -7
Alto	298	• -3	297	• -3	292	• -5

Nota: (1) Para realizar la clasificación por GSE, se utiliza el Índice de Vulnerabilidad del Establecimiento (IVE) proporcionado por la JUNAEB y la información entregada por los apoderados en los Cuestionarios Simce 4.º básico 2013.

(2) Las variaciones se calculan sobre la base de aquellos establecimientos que rindieron las pruebas Simce 2013 y 2012 en Comprensión de Lectura y Matemática, y Simce 2013 y 2011 en Ciencias Naturales.

(3) •: Indica que el puntaje promedio 2013 es similar al de la evaluación anterior.

↓: Indica que el puntaje promedio 2013 es significativamente más bajo que el de la evaluación anterior.

Tabla 37: Cuadro del informe desarrollado en la síntesis de SIMCE

8vo Básico

Dependencia administrativa	Comprensión de Lectura		Matemática		Ciencias Naturales	
	Promedio 2013	Variación	Promedio 2013	Variación	Promedio 2013	Variación
Municipal	244	• 3	246	• 3	257	↑ 11
Particular subvencionado	259	• -1	267	• 2	278	↑ 8
Particular pagado	288	↓ -5	311	• 0	315	↑ 6

Nota: (1) Las variaciones se calculan sobre la base de aquellos establecimientos que rindieron las pruebas Simce 2013 y 2011 en Comprensión de Lectura, Matemática y Ciencias Naturales.

(2) •: Indica que el puntaje promedio 2013 es similar al de la evaluación anterior.

↑: Indica que el puntaje promedio 2013 es significativamente más alto que el de la evaluación anterior.

↓: Indica que el puntaje promedio 2013 es significativamente más bajo que el de la evaluación anterior.

GSE	Comprensión de Lectura		Matemática		Ciencias Naturales	
	Promedio 2013	Variación	Promedio 2013	Variación	Promedio 2013	Variación
Bajo	237	• 2	236	• 0	248	↑ 8
Medio bajo	241	• 1	244	• 1	256	↑ 11
Medio	258	• -1	265	• 2	276	↑ 8
Medio alto	275	• -2	287	• 1	297	↑ 7
Alto	288	↓ -5	311	• -1	315	• 6

Nota: (1) Para realizar la clasificación por GSE, Simce utiliza el Índice de Vulnerabilidad del Establecimiento (IVE) proporcionado por la JUNAEB y la información entregada por los apoderados en los Cuestionarios Simce aplicados junto a la prueba Simce 8.º básico 2013.
(2) Las variaciones se calculan sobre la base de aquellos establecimientos que rindieron las pruebas Simce 2013 y 2011 en Comprensión de Lectura, Matemática y Ciencias Naturales.
(3) •: Indica que el puntaje promedio 2013 es similar al de la evaluación anterior.
↑: Indica que el puntaje promedio 2013 es significativamente más alto que el de la evaluación anterior.
↓: Indica que el puntaje promedio 2013 es significativamente más bajo que el de la evaluación anterior.

Tabla 38: Cuadro del informe desarrollado en la síntesis de SIMCE

II medio

Dependencia administrativa	Comprensión de Lectura		Matemática	
	Promedio 2013	Variación 2013-2012	Promedio 2013	Variación 2013-2012
Municipal	239	↓ -5	242	• 1
Particular subvencionado	259	• -3	274	• 4
Particular pagado	296	↓ -7	337	• 2

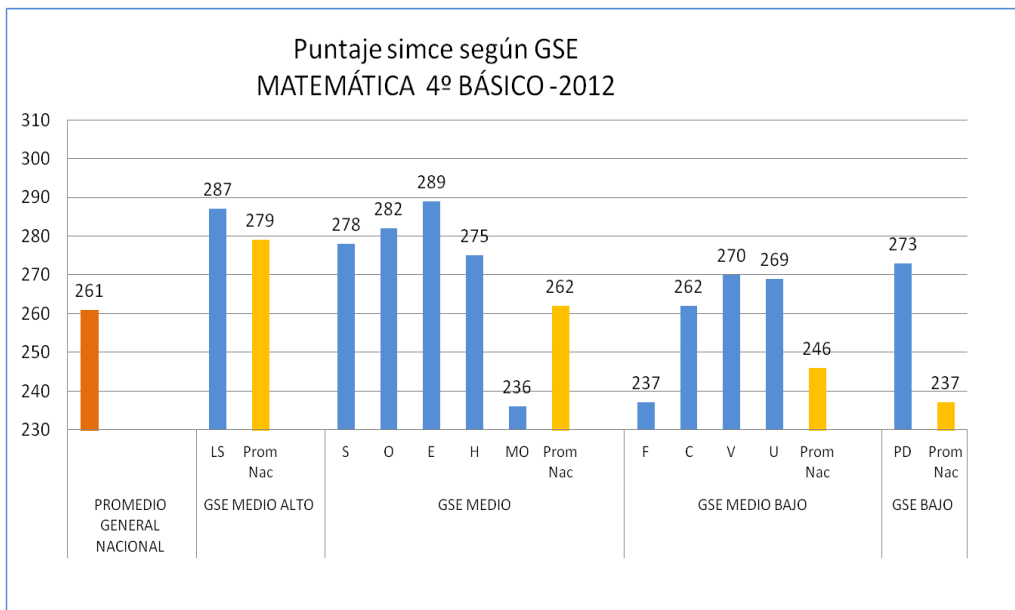
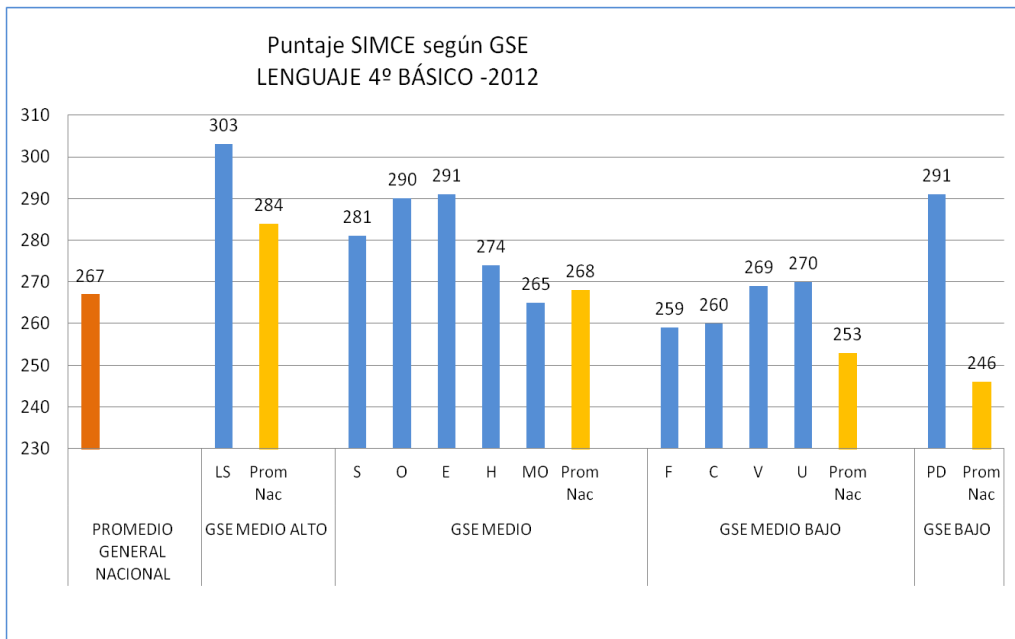
Nota: (1) Las variaciones se calculan sobre la base de aquellos establecimientos que rindieron las pruebas Simce 2013 y 2012 en Comprensión de Lectura y Matemática.
(2) •: Indica que el puntaje promedio 2013 es similar al de la evaluación anterior.
↓: Indica que el puntaje promedio 2013 es significativamente más bajo que el de la evaluación anterior.

GSE	Comprensión de Lectura		Matemática	
	Promedio 2013	Variación 2013-2012	Promedio 2013	Variación 2013-2012
Bajo	225	• -4	222	• 0
Medio bajo	239	↓ -5	244	• 0
Medio	268	↓ -6	285	• 3
Medio alto	284	↓ -6	313	• 2
Alto	297	↓ -6	338	• 3

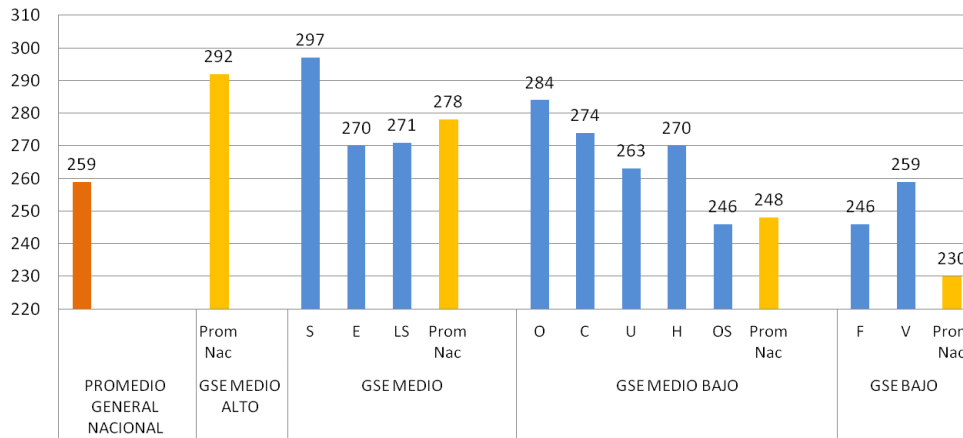
Nota: (1) Para realizar la clasificación por GSE, se utiliza el Índice de Vulnerabilidad del Establecimiento (IVE) proporcionado por la JUNAEB y la información entregada por los apoderados en los Cuestionarios Simce II medio 2013.
(2) Las variaciones se calculan sobre la base de aquellos establecimientos que rindieron las pruebas Simce 2013 y 2012 en Comprensión de Lectura y Matemática.
(3) •: Indica que el puntaje promedio 2013 es similar al de la evaluación anterior.
↓: Indica que el puntaje promedio 2013 es significativamente más bajo que el de la evaluación anterior.

Tabla 39: Cuadro del informe desarrollado en la síntesis de SIMCE

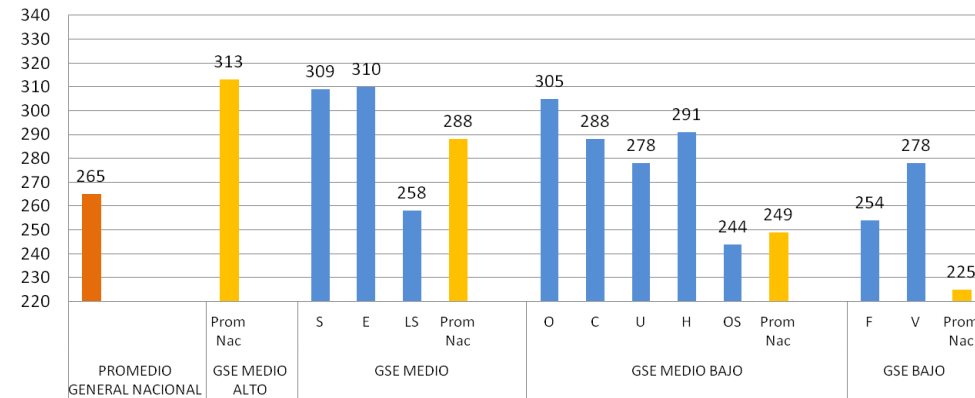
10.6.1 Resultados Simce FBE por nivel socioeconómico



Puntaje Simce según GSE LENGUAJE IIº MEDIO



Puntaje Simce según GSE MATEMÁTICA IIº MEDIO



10.6.2 Detalle SIMCE FBE general

Frente a los indicadores de gestión estandarizados de la educación, se puede apreciar que la Fundación Belén Educa ha ido en ascenso con sus resultados y superando desde hace algunos años el promedio nacional en todas sus evaluaciones.

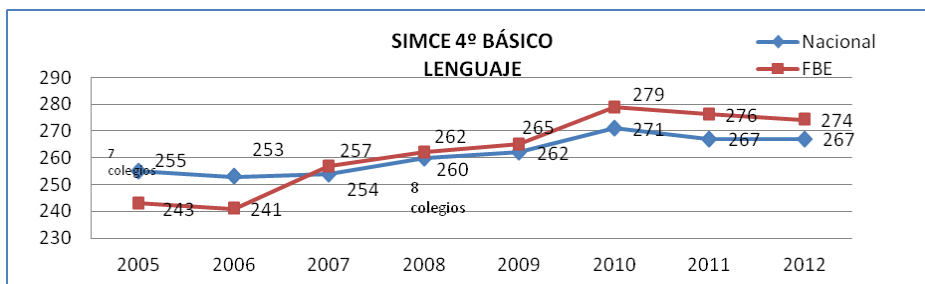


Tabla 40: Elaboración propia con los datos de SIMCE

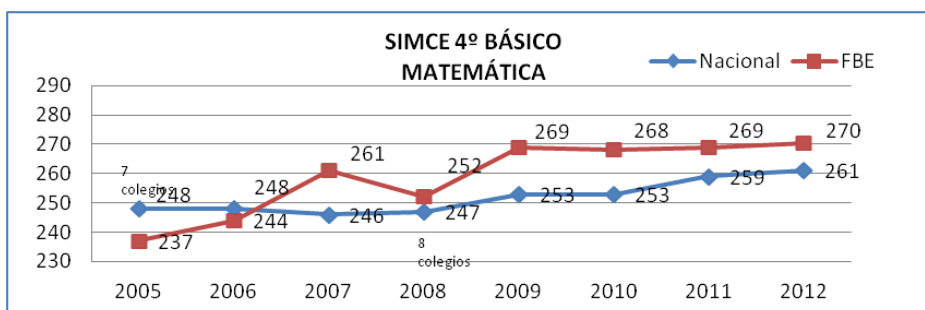


Tabla 41: Elaboración propia con los datos de SIMCE

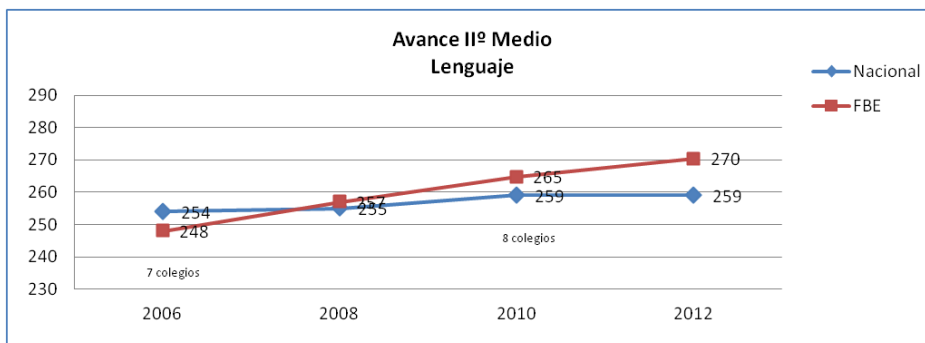


Tabla 42: Elaboración propia con los datos de SIMCE

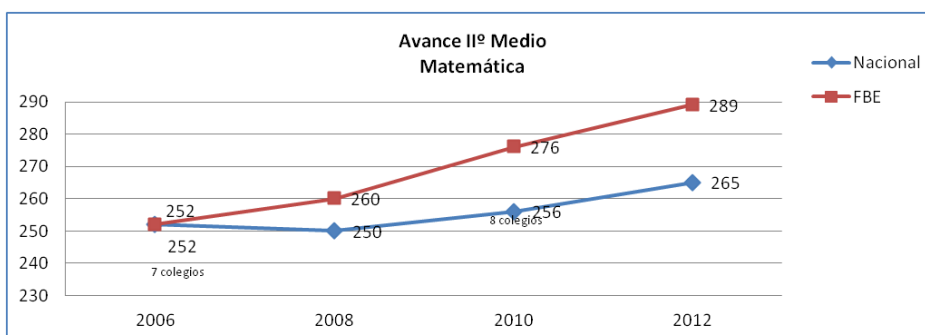


Tabla 43: Elaboración propia con los datos de SIMCE

10.7 Detalle PSU y continuidad de estudios

Tal como muestra la tendencia de los últimos 3 años, podemos apreciar que al igual que en la prueba estandarizada SIMCE, los resultados de la Fundación Belén Educa se encuentra por sobre el promedio nacional.

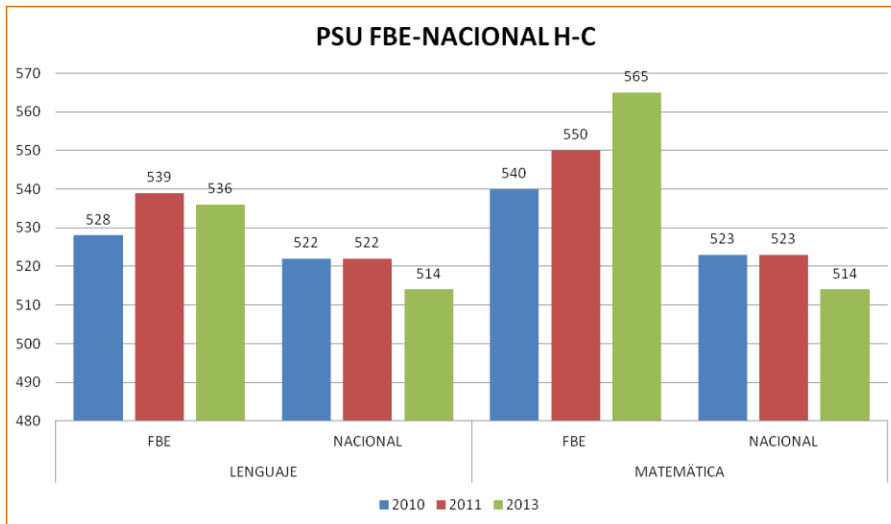


Tabla 44: Elaboración propia con los datos de SIMCE

Y referente al ingreso de estudios superiores, los alumnos de la Fundación Belén Educa han incrementado su ingreso a estudios superiores, la gran mayoría de ellos a carreras técnicas con apoyo de becas otorgadas por la misma fundación o gestionadas con las alianzas estratégicas existentes con las casas de estudios.

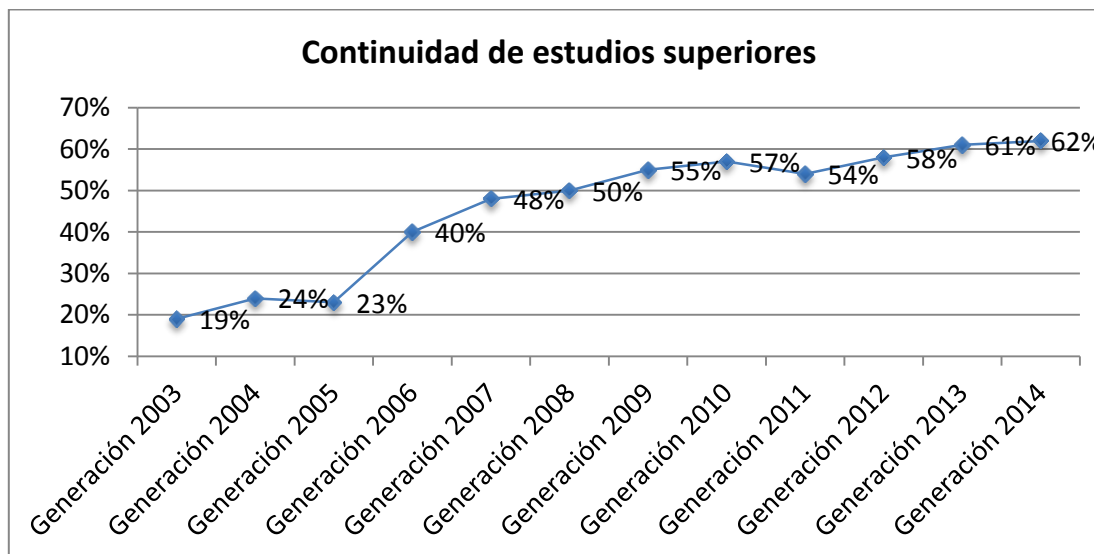


Tabla 45: Elaboración propia con los datos FBE

10.8 Índice de prioridad social

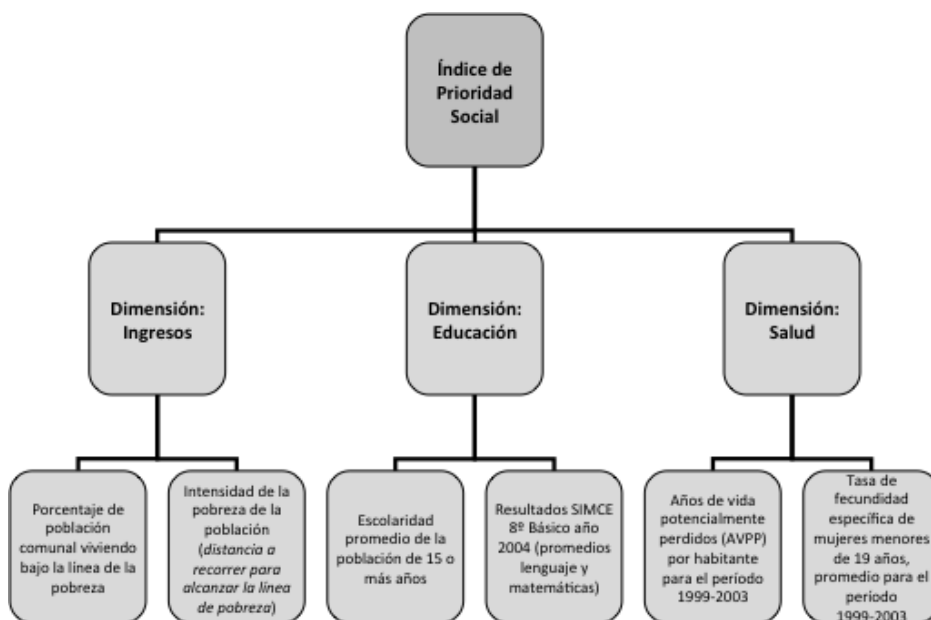


Tabla 46: Ministerio de Desarrollo Social

10.9 Ingreso familiar en las 9 comunas del proyecto FBE

Quintil	Promedio de Ingreso por Comuna								
	Santiago	Cerro Navía	La Unión	La Pintana	Maipú	Pudahuel	Quilicura	San Joaquín	Puente Alto
I	261,150	167,213	137,729	263,713	286,368	274,522	267,384	212,317	246,404
II	435,505	428,868	357,357	513,954	564,381	522,727	541,460	512,273	563,553
III	651,407	682,556	421,120	697,867	680,132	741,182	732,002	583,688	741,184
IV	1,075,676	1,165,519	694,838	1,011,567	1,218,909	1,118,375	1,236,618	1,211,951	1,071,464
V	2,181,154	1,595,228	1,752,929	1,731,462	2,752,239	2,198,677	2,239,438	2,168,651	1,905,991
Total	1,189,221	553,587	557,181	613,355	1,036,994	654,147	723,205	557,087	677,656

Tabla 47: Elaboración propia con datos encuesta Casen 2011

10.10 Instrumentos de gestión

- **Plan estratégico:** Define los lineamientos comunes de FBE para el año en cuestión. Cada colegio accede al plan estratégico desde Casa Central. Este Plan es utilizado por todos los colegios de la red como guía central sobre la que deben construir sus propios planes de mejoramiento.
- **Plan de mejoramiento:** Instrumento de gestión por colegio. En éste, cada colegio identifica sus metas y las acciones e indicadores asociados. Las acciones del plan de mejoramiento deben ser coherentes con el plan estratégico de la Fundación.

Las metas que cada colegio establece, se acuerdan entre director/a y director ejecutivo de Belén Educa. Algunos de los indicadores cuantitativos que incluyen los planes de mejoramiento son el porcentaje de asistencia de los

estudiantes, puntajes SIMCE, puntajes PSU, Logro en dominio lector, entrevistas a apoderados, asistencia de apoderados a reuniones, entre otros.

- **Informes de Gestión:** El informe de gestión es un instrumento cuyo objetivo es resguardar el cumplimiento de las metas anuales de cada colegio. Se refiere a un reporte que cada director/a elabora semestralmente (en los meses de abril y agosto), que es presentado al equipo ejecutivo de FBE para su conocimiento y monitoreo.

La preparación, presentación y análisis del informe de gestión, permite analizar con mayor detención la situación actual y plantear nuevos desafíos o remediales en relación a los objetivos propuestos.

- **Radiografías de curso:** Es un instrumento de seguimiento semestral que solicita cada director/a a los profesores jefe, y que incluye información relevante respecto a variables como asistencia de estudiantes, avances niños que participan en el programa de integración, asistencia a reuniones de apoderados, resultados de dominio lector, SIMCE, PSU, Test de Autoestima Escolar, entre otros. Esta información, al igual que el informe de gestión, permite monitorear el estado de las metas por curso.
- **SYSCOL:** Software para la gestión y administración Escolar. Permite al colegio administrar variables como son asistencia de estudiantes, número de cursos, profesores, remuneraciones, entre otras. Funciona por medio de un proveedor externo.

10.11 Valores subvención escolar

COORDINACION NACIONAL DE SUBVENCIONES
JATC/csa.

Unidad de Subvención Educativa USE \$	VALORES DE SUBVENCION EDUCACIONAL						A CONTAR DE DICIEMBRE DE 2013				T O T A L Sub. Mensual por Alumno en Pesos
	Sector Municipal y Particular						Aplicación de 5% según Ley N° 20.717				
	SUBVENCION BASE ART. 9 DFL. 2 DE 1998 Y SUS MODIFICACIONES						Subvención para Aumento Remunerac. Asis-Educ		Subv. Adic. Especial Art 41 DFL 2/98 Ley 19410		
	Valores en U.S.E:			Valores en Pesos			Valores en U.S.E	Valores en Pesos	Valores en U.S.E	Valores en Pesos	
Art. 9 DFL 2	Art. 7 de L 19933	Total Use	Art. 9 DFL 2	Art. 7 de L 19933	Total Pesos						
Nivel y Modalidad de Enseñanza											
Sin Jornada Escolar Completa											
Educ. Parvularia (1º y 2º Nivel de Transición)	2.09826	0.17955	2.27781	44.185,73	3.781,01	47.966,74	0,0269	566,47	0,0790	1.642,55	50.175,76
Educ. General Básica (1º a 6º)	1.81401	0.17997	1.99398	38.199,92	3.789,86	41.989,78	0,0269	566,47	0,0857	1.804,69	44.360,94
Educ. General Básica (7º y 8º)	1.96884	0.19546	2.16430	41.460,37	4.116,05	45.576,42	0,0269	566,47	0,0949	1.998,43	48.141,32
Educ. Especial Diferencial	5.79658	0.59727	6.39385	122.065,96	12.577,47	134.643,44	0,0813	1.712,04	0,2572	5.416,19	141.771,66
Necesidades. Educ. Especiales de Caracter Transitorio											
Educ. Media Científico Humanista (1º a 4º)	4.96143	0.59727	5.55870	104.479,15	12.577,47	117.056,62	0,0813	1.712,04	0,2572	5.416,19	124.184,85
Educ. Media Tec. Prof. Agrícola y Marítima	2.19850	0.21818	2.41668	46.296,61	4.594,49	50.891,11	0,0269	566,47	0,1067	2.246,92	53.704,49
Educ. Media Tec. Prof. Industrial	3.25842	0.32402	3.58244	68.616,70	6.823,30	75.440,00	0,0269	566,47	0,1689	3.556,74	79.562,21
Educ. Media Tec. Comercial y Técnica	2.54190	0.25252	2.79442	53.528,02	5.317,64	58.845,66	0,0269	566,47	0,1268	2.670,19	62.082,32
Educ. Básica Adultos	2.27993	0.22634	2.50627	48.011,39	4.766,33	52.777,72	0,0269	566,47	0,1115	2.348,00	55.692,18
Educ. Media C.H. y T.P. (hasta 25 horas)	1.29547	0.13317	1.42864	27.280,36	2.804,33	30.084,69	0,0269	566,47	0,0583	1.227,70	31.878,86
Educ. Media C.H. y T.P. (con 26 horas y más)	1.47211	0.15128	1.62339	31.000,09	3.185,70	34.185,79	0,0269	566,47	0,0874	1.840,49	36.592,75
Planes según Dto. 239	1.78262	0.18363	1.96625	37.538,90	3.866,93	41.405,83	0,0269	566,47	0,0874	1.840,49	43.812,79
Con Jornada Escolar Completa											
Educ. Parvularia (1º y 2º Nivel sin Oficio)	1.29547	0.13317	1.42864	27.280,36	2.804,33	30.084,69	0,0269	566,47	0,0583	1.227,70	31.878,86
Educ. Básica Adultos 2º y 3º Nivel sin Oficio	1.71879	0.13317	1.85196	36.194,75	2.804,33	38.999,08	0,0269	566,47	0,0583	1.227,70	40.793,24
Educ. Básica Adultos 2º y 3º Nivel con Oficio	1.93046	0.13317	2.06363	40.652,15	2.804,33	43.456,48	0,0269	566,47	0,0583	1.227,70	45.250,65
Educ. Media C.H Adult. 1º y 2º nivel	2.09460	0.18363	2.27823	44.108,66	3.866,93	47.975,59	0,0269	566,47	0,0874	1.840,49	50.382,55
Educ. Media C.H Adult. Agric-Marit 1º nivel	2.36078	0.18363	2.54441	49.713,95	3.866,93	53.580,88	0,0269	566,47	0,0874	1.840,49	55.987,84
Educ. Media C.H Adult. Industrial 1º nivel	2.89313	0.18363	3.07676	60.924,32	3.866,93	64.791,25	0,0269	566,47	0,0874	1.840,49	67.198,21
Educ. Media C.H Adult. Comercial-Técnica 1º, 2º y 3º nivel	2.13710	0.18363	2.32073	45.003,64	3.866,93	48.870,57	0,0269	566,47	0,0874	1.840,49	51.277,53
Educ. Media C.H Adult. Industrial 2º y 3º nivel	2.22211	0.18363	2.40574	46.793,80	3.866,93	50.660,73	0,0269	566,47	0,0874	1.840,49	53.067,69
Educ. Media C.H Adult. Comercial-Técnica 1º, 2º y 3º nivel	2.09460	0.18363	2.27823	44.108,66	3.866,93	47.975,59	0,0269	566,47	0,0874	1.840,49	50.382,55
Con Jornada Escolar Completa											
Educ. Parvularia (1º y 2º Nivel de Transición) (2)	2.52450	0.24655	2.77105	53.161,61	5.191,92	58.353,53	0,0269	566,47	0,0857	1.804,69	60.724,69
Educ. General Básica (1º y 2º) (1)	2.52450	0.24655	2.77105	53.161,61	5.191,92	58.353,53	0,0269	566,47	0,0857	1.804,69	60.724,69
Educ. General Básica (3º a 8º)	2.52450	0.24655	2.77105	53.161,61	5.191,92	58.353,53	0,0269	566,47	0,0949	1.998,43	60.918,43
Educ. Media Científico Humanista (1º a 4º)	3.01381	0.29481	3.30862	63.465,63	6.208,19	69.673,82	0,0269	566,47	0,1067	2.246,92	72.487,21
Educ. Media Tec. Prof. Agrícola y Marítima	4.06671	0.40013	4.46684	85.637,89	8.426,05	94.063,94	0,0269	566,47	0,1689	3.556,74	98.187,15
Educ. Media Tec. Prof. Industrial	3.18177	0.31177	3.49354	67.002,58	6.565,34	73.567,92	0,0269	566,47	0,1268	2.670,19	76.804,58
Educ. Media Tec. Comercial y Técnica	3.01381	0.29481	3.30862	63.465,63	6.208,19	69.673,82	0,0269	566,47	0,1115	2.348,00	72.588,29
Educ. Especial Diferencial	7.39674	0.74991	8.14665	155.762,57	15.791,81	171.554,38	0,0813	1.712,04	0,2572	5.416,19	178.682,61
Necesidades. Educ. Especiales de Caracter Transitorio	6.33267	0.74991	7.08258	133.355,09	15.791,81	149.146,90	0,0813	1.712,04	0,2572	5.416,19	156.275,13

1.- Por Art. 9, Inc. 10 DFL N° 2 de 1998, los niveles de enseñanza 1º y 2º con JECD autorizados por la Seremi, tienen derecho a percibir la subvención establecida para la educación general básica de 3º a 8º Año con JECD
2.- Por Art. 10, D.S. N° 306 de 3-9-2007, los alumnos de 1er y 2do Nivel de Educación Parvularia con JECD autorizados, tienen derecho a percibir la subvención para la educación general básica de 3º a 8º Año con JECD.

Tabla 48: Comunidad escolar

10.12 Gestión 2014

10.12.1 Subvenciones

Detalle al 31 de julio	CRSH	CCOC	CJFF	CACE	CJMC	CAMV	CJLU	CSAH	Sazié	O.Salinas	P.Damián	Molokai	Totales
Matrícula	1,658	1,607	1,561	1,611	1,495	425	1,606	1,524	621	289	373	790	13,560
% de Asistencia													
Ppto	94.0%	93.5%	91.0%	93.8%	90.0%	91.0%	91.0%	94.0%	91.0%	88.0%	89.0%	88.5%	92.0%
% de Asistencia	93.9%	93.8%	90.6%	93.8%	91.2%	90.8%	90.9%	94.8%	89.9%	86.6%	92.5%	92.0%	92.0%
N° Alumnos SEP	562	765	1,007	484	885	336	917	757	174	62	284	478	6,711
% Alumnos SEP	39.3%	55.4%	72.7%	34.3%	65.8%	84.6%	63.5%	54.6%	37.2%	42.2%	76.1%	60.5%	59.6%
N° Alumnos PIE	206	189	225	186	185	90	216	208	74	22	46	113	1,760
% Alumnos PIE	12.4%	11.8%	14.4%	11.5%	12.4%	21.2%	13.4%	13.6%	11.9%	7.6%	12.3%	14.3%	13.0%
Retiros de Alumnos	18	40	67	21	46	30	43	20	31	24	7	27	374
Ingreso de Alumnos	88	30	101	34	57	30	86	17	50	27	20	57	597
IVE Promedio	53.0%	61.7%	82.7%	48.4%	75.4%	90.4%	72.8%	61.5%	50.9%	68.3%	84.4%	71.6%	68.4%
Hallazgo Mineduc	Sin Hallazgo	S/V	Sin Hallazgo	Con Hallazgo	Sin Hallazgo	S/V	Sin Hallazgo	Sin Hallazgo	S/V	S/V	Sin Hallazgo	Sin Hallazgo	
JECD	Pendiente	Pendiente	OK	Pendiente	OK	OK	OK	OK	Pendiente	OK	Pendiente	Pendiente	

Distribución de Género

% de alumnos	48%	48%	52%	52%	51%	46%	52%	52%	57%	51%	50%	53%	51.0%
% de alumnas	52%	52%	48%	48%	49%	54%	48%	48%	43%	49%	50%	47%	49.0%

10.12.2 RRHH

Detalle al 31 de julio	CRSH	CCOC	CJFF	CACE	CJMC	CAMV	CJLU	CSAH	Sazié	O.Salinas	P.Damián	Molokai	CC	Totales
Docentes	78	74	75	72	70	27	76	75	28	20	17	34	40	686
Directivo	9	9	8	9	9	8	8	9	7	5	2	6	6	95
ANEE	25	17	19	22	16	13	20	17	7	2	6	9	-	173
Asistente Educacional	18	20	21	19	19	5	17	17	6	3	5	12	-	162
Administrativos	22	28	31	28	30	10	28	25	9	7	8	12	35	273
Total Contrataciones	152	148	154	150	144	63	149	143	57	37	38	73	81	1,389

Tipo de Contrato

Plazo	CRSH	CCOC	CJFF	CACE	CJMC	CAMV	CJLU	CSAH	Sazié	O.Salinas	P.Damián	Molokai	CC	Totales
Plazo	42	47	56	45	39	25	58	58	26	15	15	28	23	477
Indefinido	110	101	98	105	105	38	91	85	31	22	23	45	58	912

Docentes (Acumulado desde Marzo)

Contrataciones	21	16	19	9	21	5	21	19	10	7	6	11	-	165
Salidas	3	3	3	2	6	1	1	1	3	0	1	2	-	26
Asistencia Docentes	94.8%	92.1%	93.9%	95.4%	93.4%	79.9%	92.9%	91.7%	93.0%	88.9%	98.0%	97.6%	-	92.6%
Licencia Docente	4.6%	7.4%	5.8%	4.5%	5.7%	16.1%	6.7%	8.0%	5.4%	10.7%	1.1%	1.5%	-	6.5%

10.12.3

Finanzas

Detalle al 30 de junio	CRSH	CCOC	CJFF	CACE	CJMC	CAMV	CJLU	CSAH	Sazié	O.Salinas	P.Damián	Molokai	CC	Totales	Ppto a Junio
Subv UF/ Alum mes	3.69	4.05	4.40	3.79	4.31	4.85	4.35	4.28	3.01	3.01	4.51	3.20	-	4.03	3.94
Mens UF / Alum mes	0.24	0.07	0.04	0.33	0.04	-	0.03	0.11	0.25	0.24	-	0.09	0.37	0.12	0.14
Donac Oper UF / Alum mes	0.01	0.01	0.02	0.02	0.01	0.11	0.02	0.01	0.01	0.00	-	0.00	0.05	0.42	0.47
Ingreso UF/Alumno MES	3.95	4.13	4.46	4.13	4.37	4.95	4.41	4.40	3.27	3.24	4.51	3.29	0.51	4.68	4.65
Remun UF/ Alum mes	3.33	3.36	3.61	3.33	3.54	4.97	3.57	3.41	2.79	3.48	3.27	2.60	0.35	3.76	3.87
Otros Gastos UF/ Alum mes	0.57	0.77	0.62	0.83	0.53	1.13	0.73	0.81	1.28	1.37	1.37	1.03	0.09	0.79	0.82
Gasto UF/Alumno MES	3.90	4.13	4.23	4.16	4.08	6.09	4.30	4.22	4.07	4.84	4.64	3.63	0.45	4.66	4.80
Remun / Subv	0.90	0.83	0.82	0.88	0.82	1.02	0.82	0.80	0.93	1.15	0.73	0.81	0.96	0.93	0.98
Remun/ (Subv+ Mens)	0.85	0.82	0.81	0.81	0.81	1.02	0.81	0.78	0.86	1.07	0.73	0.79	0.85	0.91	0.95

INGRESOS Y GASTOS

Millones \$	FBE		Molokai	
	Ppto	Real	Ppto	Real
Subvenciones	6,659	6,879	1,051	997
Mensualidad	216	200	55	42
Donaciones Operacionales	767	730	0	1
Remuneraciones	(6,642)	(6,497)	(926)	(866)
Otros gastos	(1,341)	(1,232)	(287)	(319)
Resultado operacional	(188)	175	(104)	(143)
Resultado final	(188)	331	(104)	(165)
Variación activo fijo bruto acum		159		(758)

ACTIVOS Y PASIVOS

Millones \$		
	FBE	Molokai
Disponible + Inversiones financieras	4,418	100
Saldo deudor Cta Cte Mercantil	509	0
Otros circulantes	460	43
Activo fijo neto	10,075	3,862
Total Activos	15,462	4,004
Cuentas y docs por pagar + retenciones y varios	379	69
Provisiones	2,623	503
Documentos por pagar largo plazo	604	0
Saldo acreedor cuenta corriente mercantil	0	509
Patrimonio + resultado	11,856	2,924
Total Pasivos	15,462	4,004

10.13 Posibles colegios por criterios de análisis

RBD	DG V	Nombre_sostenedor	NOM_RBD	COD REG	NOM_COM_RBD	Matrícula	PAGO_MENSU AL M\$	Simce2b _lec	Simce4b _lec	Simce4b _mat	Simce4b _nat	Simce2m _lec	Simce2m _mat	IVE_básica	IVE_media
1397	8	FUNDACION DIEGO ECHEVERRIA CASTRO	ESC.PART INDUSTRIAL E.BERTELSEN TEM	5	QUILLOTA	1608	1 a 10	227	240	219	231	250	272	73,1%	71,2%
1858	9	FUND.EDUC.COL.DON ORIONE DE QTRO.	COLEGIO DON ORIONE	5	QUINTERO	1197	10 a 25	237	250	247	239	253	273	62,6%	68,1%
12151	7	SOCIEDAD EDUCACIONAL HISPANIA LTDA.	COLEGIO HISPANO AMERICANO	5	VIÑA DEL MAR	1139	1 a 10	0	0	0	0	235	252**	59,3%	68,7%
1449	4	FUNDACION EDUCACIONAL CARMELITA	LICEO FELIPE CORTES	5	NOGALES	1085	1 a 10	245	255	251	241	214	215	68,2%	75,4%
14201	8	SOC.EDUC.LICEO PART.MIXTO LOS ANDES LTDA.	LICEO MIXTO LOS ANDES	5	LOS ANDES	1029	1 a 10	241	254	235	244	0	0	71,5%	0,0%
11177	5	PARROQUIA SAN NICOLAS	COLEGIO PARROQUIAL SAN NICOLÁS	5	HUIJELAS	1011	1 a 10	234	250	243	242	276	302	80,1%	78,4%
1327	7	HNAS.MERCEDARIAS STMO. SACRAMENTO	COLEGIO SANTA MARÍA DE ACONCAGUA	5	SANTA MARÍA	756	Gratuito	264	280	273	257	237	229	73,0%	72,7%
1610	1	COLEGIO ALBERTO HURTADO LTDA.	COLEGIO ALBERTO HURTADO SEGUNDO	5	VALPARAÍSO	743	10 a 25	245	252	245	245	241	224	78,8%	79,6%
14375	8	SOCIEDAD EDUCACIONAL DIVINA MAESTRA Y COMPANI	COLEGIO DIVINA MAESTRA	5	VILLA ALEMANA	658	10 a 25	244	242	247	245	0	0	69,5%	0,0%
2044	3	FUNDACION EDUCACIONAL SAN ANTONIO	ESCUELA INDUSTRIAL SAN ANTONIO	5	SAN ANTONIO	652	10 a 25	0	0	0	0	230	229	0,0%	73,6%
1593	8	CONG. RELIG. CIA. DE LAS HIJAS DE LA CARIDAD	ESCUELA PARTICULAR SANTA ANA	5	VALPARAÍSO	616	Gratuito	220	251	232	239	0	0	77,4%	0,0%
14237	9	SILVIA MUÑOZ VERA SERVICIOS EDUCAC. E.I.R.L.	COL.NUESTRA SRA.DE LAS MERCEDES	5	QUILPUÉ	572	10 a 25	256	256	245	243	241	243*	69,6%	67,7%
1347	1	FUND.EDUC.LICEO MENESIANO SAGRADO CORAZON	LICEO MENESIANO SAGRADO CORAZON	5	LLAILLAY	229	Gratuito	229	260	248	251	250	250	91,8%	82,8%
2047	8	CONGREGACION PURISIMO CORAZON DE MARIA	COLEGIO PARTICULAR SARA CRUCHAGA	5	SAN ANTONIO	541	Gratuito	268	256	235	224	259	252	65,9%	72,9%
1594	6	FUN EDUC COLEGIO SN DAMIAN DE MOLOKAI VALPO	COLEGIO SAN DAMIAN DE MOLOKAI	5	VALPARAÍSO	507	10 a 25	229	239	231	235	209	221	84,0%	77,6%
12005	7	CONGR.RELIG. PEQUEÑA OBRA DIVINA PROVIDENCIA	COLEGIO DON ORIONE	8	LOS ANGELES	895	10 a 25	0	0	0	0	242	233	70%	77%
4626	4	SOCIEDAD EDUC.OMAR FIGUEROA TRONCOSO LTDA.	ESCUELA JOSÉ MIGUEL CARRERA	8	SAN PEDRO DE LA PAZ	880	Gratuito	244	243	241	233	0	0	86%	0%
3885	7	CORP HMINAS EDUCADORAS MISIONERAS FRANCISCO A	COLEGIO FRANCISCO DE ASIS	8	PINTO	718	Gratuito	236	269	254	251	227	197	75%	86%
4271	4		LICEO PARTICULAR SANTA RITA	8	LOS ANGELES	598	Gratuito	242	222	214	222	224	241	72%	71%
17737	7	FUNDACION EDUCACIONAL COLEGIO PARROQUIAL SAN	COLEGIO PARROQUIAL SAN JOSÉ	8	CHILLÁN	554	Gratuito	240	262	226	237	229*	198*	90%	89%

Tabla 49: Elaboración propia con datos mineduc - junaeb - Simce

10.13.1 Mapa V región



Tabla 50: Elaboración propia

10.13.2 Mapa VIII región



Tabla 51: Elaboración propia

10.14 Distribución de horas de contratos docentes

Docentes	Hrs Lectivas	FBE	PJ	Planificación	Consejo	Total
1 Educadora de Pre - Kinder	30		5	2	2	39
2 Educadora de Pre - Kinder	30		5	2	2	39
3 Educadora de Kinder	30		5	2	2	39
4 Educadora de Kinder	30		5	2	2	39
5 Profesor 1ro Básico	33		5	2	2	42
6 Profesor 1ro Básico	33		5	2	2	42
7 Profesor 2do Básico	33		5	2	2	42
8 Profesor 2do Básico	33		5	2	2	42
9 Profesor de Inglés	22		5	2	2	31
10 Profesor de Inglés	22		5	2	2	31
11 Profesor de Inglés	26		5	2	2	35
12 Profesor de Inglés	26		5	2	2	35
13 Profesor de Lenguaje	35		5	2	2	44
14 Profesor de Lenguaje	35		5	2	2	44
15 Profesor de Lenguaje	35		5	2	2	44
16 Profesor de Lenguaje	35		5	2	2	44
17 Profesor de Matemáticas	35		5	2	2	44
18 Profesor de Matemáticas	35		5	2	2	44
19 Profesor de Matemáticas	35		5	2	2	44
20 Profesor de Matemáticas	35		5	2	2	44
21 Profesor de Ed. Física	32		5	2	2	41
22 Profesor de Ed. Física	32		5	2	2	41
23 Profesor de Religión	28		5	2	2	37
24 Profesor de Religión	28		5	2	2	37
25 Profesor de Música	16			2	2	20
26 Profesor de Música	16			2	2	20
27 Profesora de Arte	26			2	2	30
28 Profesora de Arte	26			2	2	30
29 Profesor de Tecnología	20			2	2	24
30 Profesor de Tecnología	20			2	2	24
31 Profesor de Historia	32			2	2	36
32 Profesor de Historia	32			2	2	36
33 Profesor de Ciencias	36			2	2	40
34 Profesor de Ciencias	36			2	2	40
35 Profesor TP	24		5	2	2	33
36 Profesor TP	24		5	2	2	33
37 Profesor TP	24		5	2	2	33
38 Profesor TP	24		5	2	2	33
39 Director		44				44
40 Coordinador Académico		44				44
41 Coordinador Académico		44				44
42 Coordinador Académico		44				44
43 Inspector		44				44
44 Inspector		44				44
45 Inspector		44				44
46 Formación		40				40
47 Formación		40				40
48 Formación		40				40
49 PIE		40				40
50 PIE		40				40
51 PIE		40				40
53 Educadora Diferencial		30				30
54 Educadora Diferencial		30				30
55 Educadora Diferencial		30				30
56 Encargado de área Lenguaje		25				25
57 Encargado de área Lenguaje		25				25
58 Encargado de área Lenguaje		25				25
59 Encargado de área Matemáticas		25				25
60 Encargado de área Matemáticas		25				25
61 Encargado de área Matemáticas		25				25
62 Encargado de área Ciencias		10				10
63 Encargado de área Ciencias		10				10
64 Encargado de área Ciencias		10				10
65 Encargado de área Historia		10				10
66 Encargado de área Historia		10				10
67 Encargado de área Historia		10				10
68 Encargado de área Inglés		10				10
69 Encargado de área Inglés		10				10
70 Encargado de área Inglés		10				10
71 Volante		44				44
72 Volante		44				44
Total						2.362

10.15 Distribución de horas de contrato asistentes de la educación

Administrativos	Hrs Lectivas	FBE	PJ	Planificación	Consejo	Total
1 Jefe Administrativo		45				45
2 Secretaria		45				45
3 Secretaria		45				45
4 Portería		45				45
5 Auxiliar		45				45
6 Auxiliar		45				45
7 Auxiliar		45				45
8 Estafeta		45				45
9 Asistente de Sala Pre-Kínder		38				38
10 Asistente de Sala Kínder		38				38
11 Enfermería		45				45
12 Biblioteca		45				45
13 Computación		45				45
15 Psicopedagogo.		22				22
16 Psicólogo.		20				20
17 Fonoaudiólogo.		15				15
18 Terapeuta Ocupacional.		15				15
19 Kinesiólogo.		10				10
20 Capellán		8				8
					Total	661

10.16 Variación unidad de subvención escolar USE

Variación USE 2003-2014			
Año	Valor USE	Variación Anual	Variación 12 AÑOS
2003	12.099,98	-	74%
2004	12.426,67	2,70%	
2005	12.861,61	3,50%	
2006	13.504,69	5,00%	
2007	14.206,93	5,20%	
2008	15.187,22	6,90%	
2009	16.705,93	10,00%	
2010	17.457,70	4,50%	
2011	18.190,92	4,20%	
2012	19.100,47	5,00%	
2013	20.055,50	5,00%	
2014	21.058,27	5,00%	

10.17 Planilla de remuneraciones docentes

Docentes	Hrs	Valor Hora	Sueldo Base	SAE	Movilización	Colación	BRP	Total Haberes
1 Educadora de Pre - Kinder	39	12.500	487.500	106.364	28600	48400	77000	760.364
2 Educadora de Pre - Kinder	39	12.500	487.500	106.364	28600	48400	77000	760.364
3 Educadora de Kinder	39	12.500	487.500	106.364	28600	48400	77000	760.364
4 Educadora de Kinder	39	12.500	487.500	106.364	28600	48400	77000	760.364
5 Profesor 1ro Básico	42	12.500	525.000	114.545	28600	48400	77000	806.045
6 Profesor 1ro Básico	42	12.500	525.000	114.545	28600	48400	77000	806.045
7 Profesor 2do Básico	42	12.500	525.000	114.545	28600	48400	77000	806.045
8 Profesor 2do Básico	42	12.500	525.000	114.545	28600	48400	77000	806.045
9 Profesor de Inglés	31	14.000	434.000	84.545	28600	48400	77000	686.545
10 Profesor de Inglés	31	14.000	434.000	84.545	28600	48400	77000	686.545
11 Profesor de Inglés	35	14.000	490.000	95.455	28600	48400	77000	753.455
12 Profesor de Inglés	35	14.000	490.000	95.455	28600	48400	77000	753.455
13 Profesor de Lenguaje	44	14.000	616.000	120.000	28600	48400	77000	904.000
14 Profesor de Lenguaje	44	14.000	616.000	120.000	28600	48400	77000	904.000
15 Profesor de Lenguaje	44	14.000	616.000	120.000	28600	48400	77000	904.000
16 Profesor de Lenguaje	44	14.000	616.000	120.000	28600	48400	77000	904.000
17 Profesor de Matemáticas	44	14.000	616.000	120.000	28600	48400	77000	904.000
18 Profesor de Matemáticas	44	14.000	616.000	120.000	28600	48400	77000	904.000
19 Profesor de Matemáticas	44	14.000	616.000	120.000	28600	48400	77000	904.000
20 Profesor de Matemáticas	44	14.000	616.000	120.000	28600	48400	77000	904.000
21 Profesor de Ed. Física	41	12.500	512.500	111.818	28600	48400	77000	790.818
22 Profesor de Ed. Física	41	12.500	512.500	111.818	28600	48400	77000	790.818
23 Profesor de Religión	37	12.500	462.500	100.909	28600	48400	77000	729.909
24 Profesor de Religión	37	12.500	462.500	100.909	28600	48400	77000	729.909
25 Profesor de Música	20	12.500	250.000	54.545	28600	48400	77000	471.045
26 Profesor de Música	20	12.500	250.000	54.545	28600	48400	77000	471.045
27 Profesora de Arte	30	12.500	375.000	81.818	28600	48400	77000	623.318
28 Profesora de Arte	30	12.500	375.000	81.818	28600	48400	77000	623.318
29 Profesor de Tecnología	24	12.500	300.000	65.455	28600	48400	77000	531.955
30 Profesor de Tecnología	24	12.500	300.000	65.455	28600	48400	77000	531.955
31 Profesor de Historia	36	12.500	450.000	98.182	28600	48400	77000	714.682
32 Profesor de Historia	36	12.500	450.000	98.182	28600	48400	77000	714.682
33 Profesor de Ciencias	40	13.500	540.000	109.091	28600	48400	77000	816.591
34 Profesor de Ciencias	40	13.500	540.000	109.091	28600	48400	77000	816.591
35 Profesor TP	33	13.500	445.500	90.000	28600	48400	77000	703.000
36 Profesor TP	33	13.500	445.500	90.000	28600	48400	77000	703.000
37 Profesor TP	33	13.500	445.500	90.000	28600	48400	77000	703.000
38 Profesor TP	33	13.500	445.500	90.000	28600	48400	77000	703.000
39 Director	44	30.000	1.320.000	120.000	28600	48400	77000	1.624.000
40 Coordinador Académico	44	19.000	836.000	120.000	28600	48400	77000	1.129.000
41 Coordinador Académico	44	19.000	836.000	120.000	28600	48400	77000	1.129.000
42 Coordinador Académico	44	19.000	836.000	120.000	28600	48400	77000	1.129.000
43 Inspector	44	12.500	550.000	120.000	28600	48400	77000	836.500
44 Inspector	44	12.500	550.000	120.000	28600	48400	77000	836.500
45 Inspector	44	12.500	550.000	120.000	28600	48400	77000	836.500
46 Formación	40	15.000	600.000	109.091	28600	48400	77000	878.091
47 Formación	40	15.000	600.000	109.091	28600	48400	77000	878.091
48 Formación	40	15.000	600.000	109.091	28600	48400	77000	878.091
49 PIE	40	13.500	540.000	109.091	28600	48400	77000	816.591
50 PIE	40	13.500	540.000	109.091	28600	48400	77000	816.591
51 PIE	40	13.500	540.000	109.091	28600	48400	77000	816.591
53 Educadora Diferencial	30	12.500	375.000	81.818	28600	48400	77000	623.318
54 Educadora Diferencial	30	12.500	375.000	81.818	28600	48400	77000	623.318
55 Educadora Diferencial	30	12.500	375.000	81.818	28600	48400	77000	623.318
56 Encargado de área Lenguaje	25	19.000	475.000	68.182	28600	48400	77000	716.182
57 Encargado de área Lenguaje	25	19.000	475.000	68.182	28600	48400	77000	716.182
58 Encargado de área Lenguaje	25	19.000	475.000	68.182	28600	48400	77000	716.182
59 Encargado de área Matemáticas	25	19.000	475.000	68.182	28600	48400	77000	716.182
60 Encargado de área Matemáticas	25	19.000	475.000	68.182	28600	48400	77000	716.182
61 Encargado de área Matemáticas	25	19.000	475.000	68.182	28600	48400	77000	716.182
62 Encargado de área Ciencias	10	19.000	190.000	27.273	28600	48400	77000	390.273
63 Encargado de área Ciencias	10	19.000	190.000	27.273	28600	48400	77000	390.273
64 Encargado de área Ciencias	10	19.000	190.000	27.273	28600	48400	77000	390.273
65 Encargado de área Historia	10	19.000	190.000	27.273	28600	48400	77000	390.273
66 Encargado de área Historia	10	19.000	190.000	27.273	28600	48400	77000	390.273
67 Encargado de área Historia	10	19.000	190.000	27.273	28600	48400	77000	390.273
68 Encargado de área Inglés	10	19.000	190.000	27.273	28600	48400	77000	390.273
69 Encargado de área Inglés	10	19.000	190.000	27.273	28600	48400	77000	390.273
70 Encargado de área Inglés	10	19.000	190.000	27.273	28600	48400	77000	390.273
71 Volante	44	12.500	550.000	120.000	28600	48400	77000	836.500
72 Volante	44	12.500	550.000	120.000	28600	48400	77000	836.500

10.18 Planilla de remuneraciones asistentes de la educación

Administrativos	Hrs	Valor Hora	Sueldo Base	SND	Movilización	Colación	BRP	Total Haberes
1 Jefe Administrativo	45	21.000	945.000	20.455	28600	48400	0	1.063.455
2 Secretaria	45	5.500	247.500	20.455	28600	48400	0	350.455
3 Secretaria	45	5.500	247.500	20.455	28600	48400	0	350.455
4 Portería	45	5.500	247.500	20.455	28600	48400	0	350.455
5 Auxiliar	45	5.500	247.500	20.455	28600	48400	0	350.455
6 Auxiliar	45	5.500	247.500	20.455	28600	48400	0	350.455
7 Auxiliar	45	5.500	247.500	20.455	28600	48400	0	350.455
8 Estafeta	45	5.500	247.500	20.455	28600	48400	0	350.455
9 Asistente de Sala Pre-Kínder	38	6.000	228.000	17.273	28600	48400	0	328.273
10 Asistente de Sala Kínder	38	6.000	228.000	17.273	28600	48400	0	328.273
11 Enfermería	45	7.500	337.500	20.455	28600	48400	0	442.455
12 Biblioteca	45	5.500	247.500	20.455	28600	48400	0	350.455
13 Computación	45	5.500	247.500	20.455	28600	48400	0	350.455
15 Psicopedagogo.	22	15.000	330.000	10.000	28600	48400	0	432.000
16 Psicólogo.	20	14.000	280.000	9.091	28600	48400	0	380.091
17 Fonoaudiólogo.	15	15.000	225.000	6.818	28600	48400	0	323.818
18 Terapeuta Ocupacional.	15	17.000	255.000	6.818	28600	48400	0	355.818
19 Kinesiólogo.	10	17.000	170.000	4.545	28600	48400	0	268.545
20 Capellán	8	12.500	100.000	3.636	28600	48400	0	193.136

10.19 Infraestructura

MANTENCIÓN		
Ítem	Detalle	Actividad recomendada
Infraestructura		
Revestimientos Concreto	Pintura	pintura interiores docentes anual pintura interiores alumnos semestral 'pintura exteriores pasillos anual 'pintura exterior interno anual 'pintura exterior calle Mantener stock permanente de pinturas según colores frecuentes revisión diaria
	Azulejos	reparación inmediata mantener stock frecuente de repuestos
Pisos	Revestimiento	Reemplazo de revestimientos defectuosos mantener stock de material
	niveles otros	cambios de niveles informar
Estructuras metálicas	Escalas	antioxido y pintura anual
	Ventanas	antioxido y pintura anual
	Rejas	antioxido y pintura anual
	Divisiones baños	antioxido y pintura anual
	Sostenedores 'lavamanos	
	Protecciones	antioxido y pintura anual
Techo	Rejas de Jardines	antioxido y pintura anual
	otros	antioxido y pintura anual limpieza anual
	cubiertas	revisión y reparación de techos y canaletas post lluvias otros Limpieza anual general revisión semestral de accesorios
Cubiertas o Cobertizos	Policarbonato	-cubre zócalos -tornillos -perfiles H y U mantener repuestos en stock
	otros	
Artefactos		
Calefont		mantención y limpieza anual
Cocinas		mantención anual
Estufas a gas		mantención anual
Extractores		mantención y limpieza anual revisión diaria
Estanques	baños	reparación inmediato mantener stock frecuente de repuestos revisión diaria
	llaves	reparación inmediata mantener stock frecuente de repuestos revisión diaria
Grifería	llaves de paso	reparación inmediata mantener stock frecuente de repuestos
		pruebas de funcionamiento trimestrales
Alarmas		
Redes		
Alcantarillado	Desgrasador	Desgrasador : Limpieza, vaciamiento y curado.
	Fosa Séptica	Fosa Séptica: Absorción del lodo acumulado en la fosa a través de escotilla diseñada para esa función.
	Distribuidor de Aguas	Vaciamiento y limpieza
Agua Potable		revisión semestral de bombas utilización semestral de aguas de piscinas limpieza anual de piscinas
Electricidad		
Red húmeda		mantención y limpieza anual

Cierres

Puertas	revisión diaria reparación inmediata mantener stock frecuente de repuestos
Chapas	revisión diaria reparación inmediata mantener stock frecuente de repuestos

Áreas Exteriores

Veredas	- limpieza diaria - desmalezado semanal - cuidado de vegetación municipal
Áreas verdes interiores	- riego según necesidad - desmalezado semanal - oxigenación de tierra semanal

REPOSICIÓN

Ítem	Detalle	Actividad recomendada
Gomas Escalas		revisión diaria recambio inmediato mantener stock frecuente
Vidrios		revisión diaria recambio inmediato mantener stock frecuente
Grifería		revisión diaria recambio inmediato mantener stock frecuente
Sillas escolares		revisión semanal de tapas recambio inmediato mantener stock frecuente
Cubiertas Policarbonato		revisión semestral de planchas recambio inmediato
Áreas Verdes		revisión diaria reposición de plantas y arbustos inmediata

IMPLEMENTACIÓN

Ítem	Detalle	Actividad recomendada
Mobiliario		
Académicos y Administrativos	escritorios estantes	revisión anual de cubiertas, bordes, chapas
Alumnos (salas)	mesas, sillas, muebles	revisión semanal de cubiertas, sillas, muebles, regatones
Pizarras		limpieza profunda semanal
Audiovisual		
Inventario Académico 2011		Confección de inventario: incluye equipamientos de uso académico (datos, notebooks, pizarras interactivas, radios, DVD, televisores, instrumentos electrónicos de laboratorios de ciencias) y bitácora por sala
Control de inventario		diario en sala con bitácora, profesores y auxiliares
Inventario-Docente Administrativo 2011		Confección de inventario: incluye equipamiento de uso docente y administrativo (datos, notebooks, radios, DVD, televisores)
Control de inventarios		semestral
Datas		mantención anual (servicio técnico)
Televisores		Revisión Anual
Radios		Revisión Semestral
DVD		Revisión Semestral
Ornato		
Basura		revisión mensual de estado de basureros y contenedores

LEGALES		
Documentos	Detalle	Actividad recomendada
MUNICIPALES		
Permiso de edificación	y ampliaciones	en archivador con 2 copias notariales
Certificados de Recepción Municipal	todos	en archivador con 2 copias notariales
MINISTERIALES		
Reconocimiento oficial JEC	(básica, media y especialidades) (todos)	en archivador con 2 copias notariales en archivador con 2 copias notariales
SESMA		
Resolución Ambiental	(básica, media y especialidades)	en archivador con 2 copias notariales
CONSERVADOR DE BIENES RAÍCES		
Certificado de Dominio Vigente	para todos los roles	en archivador con 2 copias notariales
COMODATO		
Documentos que hacen referencia		en archivador con 2 copias notariales
PLANOS	Detalle	Actividad recomendada
Planos autorizados Construcción		
PLANTA		en archivador con 1 copias notariales
EMPLAZAMIENTO (por pisos)		en archivador con 1 copias notariales
ELEVACIONES		en archivador con 1 copias notariales
CORTES		en archivador con 1 copias notariales
ALCANTARILLADO		en archivador con 1 copias notariales
AGUA POTABLE		en archivador con 1 copias notariales
AGUA CALIENTE		en archivador con 1 copias notariales
ELÉCTRICOS		en archivador con 1 copias notariales
SUPERFICIES (2 de 11)		en archivador con 1 copias notariales
Planos terrenos		
Planos terrenos	todos con ROL	
CONTRATOS	Detalle	Actividad recomendada
Fotocopias		
Proveedor		en archivador con 2 copias
Otros		en archivador con 2 copias
Mantenciones		
Ascensores		en archivador con 2 copias
Mantenciones		
Ascensores		en archivador con 2 copias

INFORMÁTICA

Documentos	Detalle	Actividad recomendada
------------	---------	-----------------------

FUNCIONAMIENTO

Bitácoras		Registros actualizado y permanente según planilla
Software		Revisión Funcionamiento Semanal

REPOSICIONES Y RENOVACIÓN

Inventario		Control y Reposición solicitar compras a Jefe Administrativo con copia a Casa Central
------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------

Presupuesto		Ejecutar reposición de equipamiento
-------------	--	-------------------------------------

MANTENCIÓN

Local		Ejecutar plan de mantención
Proveedor		Registro de Enviar solicitudes a fundación

REPARACIONES

Garantía	Excel	Registro de Acciones en Histórico (numero de gua) 'Envió de ficha de reparación a Casa Central 'Hacer seguimiento según acuerdo con proveedor
----------	-------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sin Garantía	Excel	Registro de Acciones en Histórico 'Llenar guía de reparación y diagnostico y archivar proceder de inmediato si reparación del equipo
--------------	-------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INVENTARIOS

Dotación colegio	Syscol	Ingreso y Egreso de equipos utilizando Syscol
Histórico de Equipos	Excel	
Bajas de Activos	Excel	

10.20 Marco legal

10.20.1 Normativas

- Ley N° 20248 [Ley SEP]
- DFL N° 2 [Ley General Educación]
- DFL N° 1 [Estatuto Docente]
- Ley N° 20422 [Plena Integración]
- Ley N° 19933 [Mej Especial Docentes]
- Ley N° 19876 [Oblig. Educ Media]
- Ley N° 19873 [Pro retención]
- Ley N° 19715 [Mej Especial Docentes]
- Ley N° 19532 [JECD]
- Ley N° 19464 [Mej Econ Asist. de la Educación]
- Ley N° 19410 [Mod Ley 19070]
- Ley N° 20158 [Beneficios para Profesionales de la Educación]
- Ley N° 20162 [Obligatoriedad Educ Parvularia]
- Ley N° 20501 [Calidad y Equidad Educación]
- DFL N° 2 [Ley Subvenciones]

10.20.2 Decretos

- Decreto N°439-2012 (apruebas Bases Curriculares 1° a 6° básico)
- Decreto N°433-2012 (aprueba bases curriculares 1° a 6° básico)
- Decreto 2960-2012 (aprueba plan y programas de estudio 1° a 6° básico)
- Decreto 452-2013 (establece Bases TP)
- Decreto N° 968 [Reuniones Microcentro - Escuelas Rurales]
- Decreto N° 548 [Planta Física Establecimientos]
- Decreto N° 315 [Reglamento LGE - Reconocimiento Oficial]
- Decreto N° 306 [JECD]
- Decreto N° 235 [Reglamento SEP]
- Decreto N° 1718 [Edades de Ingreso Parvularia y Básica]
- Decreto N° 47 [Local Escolar]
- Decreto N° 196 [Vulnerabilidad]
- Decreto N° 24 [Reglamento Consejos Escolares]
- Decreto N° 352 [Reglamento Función Docente]
- Decreto N° 216 [Reglamento Pro Retención]
- Decreto N° 1300 [Planes y programas TEL]

- Decreto N° 1 [Reglamenta Plena Integración]
- Decreto N° 755 [Reglamento JECD]
- Decreto N° 332 [Edades de Ingreso Educ Especial - Adultos]
- Decreto N° 565 [Reg Centro Padres]
- Decreto N° 289 [Cond Sanitarias EE]
- Decreto N° 8144 [Reglamento Subv]

10.20.3 Operacionales

- ORD N° 443 [Instrucciones Normativa Subvenciones]
- ORD N° 496 [Instrucciones PIE]

10.20.4 Resoluciones

- Resolución N° 838 [Fija Modelo de Fiscalización - Ministerio de Educación]
- Detalle de Hallazgos y Sustentos de Hallazgos