



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

**DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIOS PARA CADENA DE JARDINES
INFANTILES CON UNA VISIÓN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES AL ACCESO
A UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD Y MOVILIDAD SOCIAL**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN

PRISCILA IVETTE VALENCIA LÓPEZ

PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**LEONARDO VIDAL URIBE
CLAUDIO MORÁN OVALLE**

SANTIAGO DE CHILE
2016

DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIOS PARA CADENA DE JARDINES INFANTILES CON UNA VISIÓN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES AL ACCESO A UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD Y MOVILIDAD SOCIAL

El objetivo de la presente tesis es presentar el modelo de negocios de Formado Futuro, un proyecto educacional que se enmarca en las nuevas oportunidades y desafíos que han estado surgiendo en educación preescolar: cambios legislativos, aumento de beneficios, mayor conciencia y presión social a nivel local y global.

La metodología utilizada en el desarrollo del modelo de negocios tiene como etapa inicial la identificación y definición de la necesidad, contrastada con el estudio de la oferta, entendiendo las brechas existentes. La generación de este marco teórico es el que orienta a definir cuál es la propuesta de valor que requiere el beneficiario y el modelo de negocios más adecuado para sustentarla. El modelo de negocios es realizado con la metodología Canvas, y posteriormente analizado utilizando herramientas como 5 Fuerzas de Porter, PESTEL y FODA; de manera de proponer estrategias para una organización exitosa. La metodología concluye con el análisis económico y las conclusiones que dan cuenta de su viabilidad.

Formando Futuro contempla la creación de una red de jardines infantiles orientado a generar igualdad de oportunidades al acceso a una educación de calidad que además no seleccione a su alumnado y promueva la movilidad social mediante la equiparación de competencias.

La propuesta de valor se basa en entregar un servicio de educación preescolar para niños entre 2 y 6 años, asegurando estándares de cuidado y enseñanza exigidas por la JUNJI, y sumado a ello, ampliando la propuesta a la incorporación de metodologías y mejores prácticas a internacional adaptadas a la realidad local. Inspirados en el benchmark internacional, se definen los pilares fundamentales del proyecto educativo: el valor del individuo, la cooperación y el aprendizaje por medio de la acción.

El proyecto fue evaluado para tres (3) establecimientos para un horizonte de evaluación de 15 años, con una tasa social de descuento de 6%. El valor presente neto es de 962 millones de pesos, con una tasa interna de retorno de un 18, con lo que el proyecto es atractivo para inversionistas que estén evaluando ser benefactores de iniciativas sociales. Sin embargo, la nueva normativa que prohíbe el lucro en la educación incrementa las exigencias para los sostenedores de los establecimientos lo que a su vez ha provocado un desincentivo para llevar a cabo este tipo de iniciativas. Sin perjuicio de lo anterior, un proyecto como éste genera muchas externalidades positivas motivan a organizaciones sin fines de lucro, corporaciones religiosas o municipalidades a invertir; como por ejemplo: el aumento de cobertura y calidad educacional, el apoyo a la inserción laboral femenina, la creación de nuevas fuentes laborales, la capacitación familiar y social en temas relacionados con educación infantil, posibles proyectos con la comunidad, etc.

DEDICATORIA

A Dios, a mi familia, a Anibal, a mis amigos, a mis profesores de toda la vida, a mis compañeros, y a todos los que queremos transformar Chile.

Mención honrosa a mi madre y su labor educadora, cuyo sello es la vocación de transformar vidas mediante la educación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Global MBA, que incluye cuerpo administrativo, profesores, funcionarios, alumnos y mis queridos compañeros, por entregar un programa que entregando un MBA despiertan esta hambre transformadora, de querer comerse el mundo.

Agradezco a quienes aportaron directa e indirectamente a la presente tesis, en especial a Jorge Lara, Leonardo Vidal, Araceli López, Ebby López, Yoanne Díaz y el equipo de la Escuela Celestín Freinet.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	3
Agradecimientos.....	4
Índice de Tablas.....	7
Índice de Ilustraciones.....	8
1. Introducción	1
1.1. Descripción de la Tesis	1
1.2. Motivación	2
1.3. Objetivos y Resultados Buscados	3
1.4. Alcances y Limitaciones	4
1.5. Metodología.....	4
2. Marco Teórico.....	6
2.1. Importancia de la Educación Preescolar	6
2.2. Educación Preescolar de Calidad y su Rol en la Movilidad Social	7
2.3. Experiencia y Realidad Nacional en Educación Pre-Escolar.....	8
2.3.1. Marco Legal	8
2.3.2. Marco Institucional	11
2.3.3. Cobertura	13
2.3.4. Calidad.....	15
2.3.5. Tendencias y Compromisos.....	19
2.4. Experiencia Internacional en Educación Pre-Escolar.....	20
2.5. Justificación de la Oportunidad de Globalización	24
2.6. Estudio de Mercado e Identificación de la Necesidad	25
2.6.1. Oferta	25
2.6.2. Demanda.....	28
2.6.3. Identificación de Brechas entre Oferta y Demanda: Posibles Oportunidades ...	29
2.7. Financiamiento de Educación Pre-Escolar.....	29
2.7.1. Subvención Escolar Preferencial	30
2.7.2. Aporte de Gratuidad	31
3. Factores Críticos de Éxito.....	32
4. Modelo de la Organización	34
4.1. Propuesta de Valor.....	34
4.2. Segmento de Beneficiados.....	37
4.3. Relación con los Beneficiados.....	40
4.4. Canales de Relación con los Beneficiados.....	41
4.5. Actividades Claves	41
4.5.1. Actividades Claves de la Gestión de la Organización	41
4.5.2. Actividades Claves de la Docencia	42
4.6. Socios Claves.....	45
4.7. Recursos Claves	46
4.8. Estructura de Costos	48

4.9.	Fuentes de Ingresos.....	50
4.10.	Decisión de Emplazamiento.....	50
5.	Análisis de la Organización.....	54
5.1.	Análisis de la Industria.....	54
5.2.	Análisis del Entorno.....	57
5.3.	Análisis Características Internas vs Externas.....	59
6.	Estrategia de la Organización.....	64
6.1.	Estrategia de Operaciones.....	65
6.2.	Estrategia de Gestión de Personas.....	68
6.3.	Estrategia de Marketing y Ventas.....	71
6.4.	Estrategia de Finanzas.....	72
6.5.	Resumen Propuesta de Valor y Estrategias.....	74
7.	Análisis de Financiamiento.....	79
7.1.	Estructura de Ingresos y Costos del Proyecto y Estados y Resultados.....	79
7.2.	Indicadores Financieros.....	84
7.3.	Discusiones y Análisis de Sensibilidad.....	84
8.	Conclusiones.....	88
9.	Recomendaciones.....	90
10.	Bibliografía.....	92
11.	Anexos.....	97
11.1.	Anexo 1 – Formato Entrevista Demanda.....	97
11.2.	Anexo 2 – Referencia de Profesionales de la Red de Contactos.....	98
11.3.	Anexo 3 – Parámetros Evaluación Financiera.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Gasto mensual JUNJI por Niño para el año 2012 para las distintas instituciones.....	30
Tabla 2: Descripción Beneficiados – Padres y Apoderados.	38
Tabla 3: Descripción Beneficiados – Alumnos.	39
Tabla 4: Estándar para Distribución de las Horas de Docentes en Chile.....	48
Tabla 5: Estándar para Distribución de las Horas de Parvularias de Formando Futuro.....	49
Tabla 6: Comunas más Atractivas en Términos Demográficos y de Crecimiento para Emplazamiento.	52
Tabla 7: Diferencias entre la Propuesta de Formando Futuro y sus Competidores a Nivel de Corporación.	74
Tabla 8: Flujos de Estado de Resultados Proyectados para sólo un Establecimiento.	82
Tabla 9: Flujos de Estado de Resultados Proyectados para 3 Establecimientos, con inversiones cada 5 años.....	83
Tabla 10: Principales Indicadores Financieros.	84
Tabla 11: Análisis de Sensibilidad.....	86
Tabla 12: Supuestos para Número de Matrícula por Año y por Jornada para cada uno de los Establecimientos luego de la Apertura.	99
Tabla 13: Número de Trabajadores Requeridos por Centro, Salario por tipo de Trabajador, y Costo Total por Centro.	99
Tabla 14: Otros Datos para la Estimación de los Flujos del Estado de Resultados.	100
Tabla 15: Otros Datos para la Estimación de los Flujos del Estado de Resultados.	101
Tabla 16: Flujos de Estado de Resultados Proyectados para 3 Establecimientos con una sola Inversión Inicial.	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 : Instucionalidad Primer Ciclo (0 a 3 años).....	12
Ilustración 2 : Institucionalidad Segundo Ciclo (4 a 6 años).	12
Ilustración 3: Tasa de Asistencia Neta de Niños(as) de 0 a 5 años entre 1990 y 2013.	13
Ilustración 4: Tasa de Asistencia/Cobertura Neta de Niños(as) de 0 a 3 años según Quintil de Ingreso Autónomo per Cápita del Hogar (2013).	14
Ilustración 5: Tasa de Asistencia/Cobertura Neta de Niños(as) de 4 a 5 años según Quintil de Ingreso Autónomo per Cápita del Hogar (2013).	14
Ilustración 6: Niveles de Desempeño por Institucion - Prueba de Conocimientos Disciplinarios - Educación Parvularia.	17
Ilustración 7 : Niveles de Desempeño por Institución - Prueba de Conocimientos Pedagógicos - Educación Parvularia.....	18
Ilustración 8 : Distribución (en porcentaje) de los Niños y Niñas de 0 a 5 años que Asisten a Educación Parvularia según Dependencia Administrativa y Quintil de Ingreso Autónomo Per Cápita del Hogar (2013).	27
Ilustración 9: Grupo Socioeconómico Predominante, Ubicación de Zonas con Mezcla de Sectores Socioeconómicos C3 y D.	51
Ilustración 10: Zonas para el Emplazamiento de Proyecto.....	53
Ilustración 11: Prioridades estratégicas y factores críticos de éxito.....	64
Ilustración 12: Estrategia Corporativa de la Organización.	65
Ilustración 13: Estrategia de Operaciones.....	67
Ilustración 14: Organigrama Corporativo.....	70

1. Introducción

1.1. Descripción de la Tesis

La presente tesis comprende el desarrollo de un modelo de negocios para cadena de jardines infantiles con una visión de igualdad de oportunidades al acceso a una educación de calidad como promoción de la movilidad social. La tesis se compone de una introducción; marco teórico; factores críticos de éxito; modelo de la organización; análisis del modelo; estrategias de operaciones, gestión de personas, marketing y ventas, y finanzas; análisis para el financiamiento; terminando con conclusiones y recomendaciones.

Primero, en la introducción se presenta primeramente la motivación de por qué desarrollar un tema en educación en el contexto del magister gestión para la globalización, para luego presentar los objetivos, los límites del trabajo de tesis: los alcances y las exclusiones, y la metodología del trabajo (Sección 1).

Segundo, en el marco teórico se presentan los antecedentes, dando inicio con una breve evaluación del estado actual de la educación preescolar en Chile desde el punto de vista legal, institucional, cobertura y calidad; para luego identificar las brechas que se quieren atender, luego una revisión de los “mejores de la clase” a nivel internacional buscando chequear qué prácticas podrían ser implementadas de acuerdo a la realidad nacional (Sección 2).

Tercero, se presentan los factores críticos de éxito para un funcionamiento exitoso de la organización tanto desde el punto de vista funcional o de gestión como aquellos que aseguran la calidad y sello organizacional (Sección 3).

Cuarto, se presenta el modelo de organización propuesto para la cadena de jardines infantiles utilizando la metodología Canvas, definiendo cuáles son los “clientes” o beneficiarios (niños, apoderados, sociedad) y benefactores (estado) y diseñando una propuesta de valor acorde a sus requerimientos; por otro lado, definiendo cuáles son los recursos, asociaciones y actividades claves que me permitirán cumplir con aquella propuesta de valor (Sección 0).

Quinto, se realiza un análisis del medio donde se inserta la organización y cómo es su relación, además de una revisión de las características internas y externas de la propuesta. Se utilizan las herramientas típicas para este tipo de análisis: 5 Fuerzas de Porter, Análisis PESTEL y Análisis FODA (Sección 5).

Sexto, se presentan las distintas estrategias que tienen el objetivo de hacer competitiva la propuesta; partiendo de la estrategia global de la organización (Sección 6), seguido a esto, las estrategias fundamentales: de operación (Sección 6.1) que comprende en su mayoría necesidades higiénicas y de gestión de personas (Sección 0) cuyo desempeño es crítico para responder a la propuesta de valor. Finalmente se presentan las estrategias para el ámbito marketing y ventas, y finanzas (Secciones 6.3 y 6.4

respectivamente); para cerrar con un resumen corporativo de las propuestas de Formando Futuro y sus competidores (Sección 6.5).

Séptimo, se analizará el financiamiento del proyecto educativo (Sección 0), considerando una tasa de descuento social, una evaluación económica y financiera y un análisis de riesgos.

Para finalizar, la tesis cierra con las conclusiones del trabajo (Sección 8) que comprenderán hallazgos y convicciones del autor, además de presentar las respuestas a los objetivos planteados en la sección introductoria. Las conclusiones son potenciadas con recomendaciones y principales pasos a seguir para concretar la implementación del modelo propuesto (Sección 0).

1.2. Motivación

Al intentar argumentar sobre qué motiva el presente trabajo de título, es imposible desconocer tres cosas: el perfil del egresado del Global MBA, el contexto social y las ambiciones personales del autor; las que han confluído hacia un trabajo en el ámbito de la educación preescolar en Chile.

El trabajo de título permite poner en acción los conocimientos, la energía y la cultura del Global MBA como agente de cambio para Chile. Además permite la oportunidad de involucrarse en una actividad realmente transformadora, capaz de reducir las brechas sociales e aportando directamente al desarrollo del país.

Llama la atención la importancia de la educación preescolar como pilar de la sociedad debido a su alto impacto en el correcto desarrollo cognitivo y en permitir la movilidad social (ver Sección 2.1).

De acuerdo a diversos estudios tanto nacionales como internacionales, el sistema educacional chileno, incluyendo el preescolar, se destaca por una oferta que suple la demanda reflejado en un buen acceso tanto en número de vacantes como en la disposición/oportunidad de pago de los padres (ver Sección 2.3.3).

Cosa distinta es cuando se habla en términos de calidad, donde la educación chilena presenta una gran falencia, existiendo una disparidad entre el mundo público y el privado. Dicha disparidad aumenta las brechas sociales y dificulta la construcción de una sociedad sana lejos de las vulnerabilidades (ver Sección 2.3.4).

Aunque en los últimos años la educación ha estado en la conversación social y en la agenda política de la mano de múltiples reformas, los logros se orientan hacia la gratuidad y fin al lucro pero poco se habla de la mejora en la calidad. La situación actual abre una oportunidad en la educación subvencionada generada por el aumento de recursos, un aumento de la conciencia social respecto a estas temáticas, y a las notorias brechas en calidad educativa que son todo un reto porque dependen de muchas más variables que las buenas intenciones de un establecimiento.

El presente trabajo de título busca proponer un modelo para una cadena de jardines infantiles que permita entregar educación de calidad a párvulos para casos donde sus apoderados no cuenten con recursos para optar a educación particular. El proyecto considerará buenas prácticas y metodologías de “los mejores de la clase” a nivel mundial, así como también el aprovechamiento de las nuevas oportunidades en materia de acceso a financiamiento que son promovidos por las reformas.

1.3. Objetivos y Resultados Buscados

De manera global, el presente trabajo de título busca proponer un modelo de organización para una cadena de jardines infantiles que asegure la entrega de educación de calidad y promoción de la movilidad social, con un uso eficiente de los recursos provenientes del estado.

El proyecto educativo busca alinearse a los valores y la misión del Ministerio de Educación a través de una ‘educación humanista democrática, de excelencia, y abierta al mundo en todos los niveles de enseñanza’ con un aseguramiento de la ‘inclusión y la calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país’ siendo parte del sistema integrado de centros educacionales que proveen ‘educación gratuita y de calidad fundada en un proyecto educativo público laico, respetuoso y pluralista, que permita el acceso a toda la población y que promueva la inclusión social y la equidad’¹.

Sin perjuicio de lo anterior, el proyecto educativo contempla importar buenas prácticas y metodologías de aquellos casos exitosos a nivel internacional teniendo en consideración la realidad nacional y sus necesidades.

De forma secundaria, el trabajo de título busca:

- Entender y hacer un diagnóstico de la situación educacional actual de Chile, identificar brechas y descubrir oportunidades.
- Realizar un *benchmarking* entre los sistemas educacionales preescolares de los mejores exponentes a nivel internacional. Identificar las claves del éxito y los elementos fundamentales de su modelo y su propuesta de valor. Identificar buenas prácticas y metodologías que se alinean al proyecto educativo.
- Realizar un *trade-off* entre la disponibilidad de recursos económicos y la propuesta de valor ofrecida. Tratando de satisfacer los quiebres de todos los “clientes” o beneficiados (alumnos, apoderados, sociedad) y benefactores (estado) maximizando los recursos.
- Analizar la viabilidad económica del presente proyecto con subvención del estado y fuera del sistema privado, ya que mucho se ha conversado de la falta de recursos.

¹ Ministerio de Educación, 2015.

- Estudio y aplicación de estrategias de gestión para organizaciones de similares características.
- Creación de red de contactos nacionales e internacionales en el campo de la educación.

1.4. Alcances y Limitaciones

El alcance comprende todas las actividades que permitan desarrollar los objetivos comprendidos en la Sección 1.3 de Objetivos y Resultados Buscados, limitado a los recursos que comprende una tesis que considera 200 horas de trabajo.

Cada una de las secciones consideradas en la presente tesis responde a alguno de los Factores Críticos de Éxito detallados en la Sección 3, los que pueden ser del tipo funcional, o de aseguramiento de calidad y movilidad social.

Dentro de las limitaciones o exclusiones de la presente tesis se encuentra el desarrollo de encuestas con calidad estadística, el desarrollo de planes para la implementación (sólo se definirán estrategias) y la implementación propiamente tal.

Tampoco se considera la evaluación de beneficios sociales y externalidades más allá de la revisión bibliográfica.

1.5. Metodología

La metodología puede ser descrita como la sucesión de las siguientes etapas: identificación y definición de la necesidad; modelamiento y generación de la propuesta de valor; análisis del modelo y su propuesta de valor; diseño de estrategias, análisis económico y financiero; conclusiones y recomendaciones.

- **Identificación y Definición de la Necesidad:** Estudio del escenario nacional y el contraste internacional con los mejores exponentes en materias de educación preescolar. Estudio de las necesidades de los usuarios finales, de las necesidades a nivel país y de otros *stakeholders* involucrados. Estudio de la oferta existente. Finalmente, identificación de las brechas para la detectar oportunidades y desafíos de la propuesta.
- **Modelamiento y Generación de la Propuesta de Valor:** Definir los factores críticos de éxito y plantear las estrategias para abordarlos. Proponer una maqueta o modelo de una cadena de jardines infantiles importando elementos de casos de éxito internacional en educación preescolar, asegurando también su adaptación al contexto y la normativa chilena. De manera paralela hacer un buen uso de los recursos y de las nuevas oportunidades disponibles; definir el modelo utilizando la metodología *Canvas*.
- **Análisis del Modelo y de la Propuesta de Valor:** El modelo y la propuesta de valor planteadas son testeadas desde el estudio de la industria (5 Fuerzas de Porter), al entorno (PESTEL), así como también de sus características internas y

externas (análisis FODA). Poner especial hincapié en los factores críticos de éxito definidos. Enmendar y/o reforzar el modelo propuesto inicialmente producto de las observaciones de esta etapa.

- **Diseño de Estrategias:** Definición de una estrategia global para la competencia y la diferenciación permite definir una coherencia interna para la organización. Teniendo como referencia y objetivo la estrategia global de la compañía, se definirán estrategias de operación, gestión de personas, marketing y ventas, y finanzas que contribuyan sinérgicamente con la misión, visión y estrategia global.
- **Análisis Económico y Financiero:** Evaluación económica y financiera del proyecto. Análisis de posibles variables que pudieran afectar la realización y/o rentabilidad de éste.
- **Conclusiones y Recomendaciones:** Identificar aquellas problemáticas que pueden poner en peligro su implementación, aspectos a mejorar, conclusiones del estudio y recomendaciones a los tomadores de decisiones.

Durante el desarrollo de las etapas, las fuentes de información serán: información bibliográfica (libros, artículos, legislación chilena, estadísticas, normas y manuales, etc.); juicio experto (evaluación crítica de propuestas, entrevistas, asesorías); y encuestas *stakeholders* relevantes.

2. Marco Teórico

2.1. Importancia de la Educación Preescolar

La educación preescolar se ha transformado en una de las prioridades para las sociedades, ya que existe evidencia que desde el embarazo hasta los cinco o seis años de edad, las personas son altamente plásticas y sensibles a la estimulación. La experiencia (interacción) da forma a estructuras neuronales que poseen capacidad de adaptación óptima al entorno. Esta etapa es crítica ya que sus efectos se mantienen hasta la adultez, y es cuando ocurre el principal desarrollo del lenguaje y de las funciones cognitivas superiores. Desde un punto de vista económico a nivel país, existe evidencia que por una inversión de una unidad monetaria en edad temprana, el retorno social alcanzado oscila entre 3,8 a 12,9 unidades monetarias durante la vida del ciudadano y reduce la necesidad de intervenciones para remediar distintas conductas indeseables como: fracaso escolar, delincuencia y deserción^{2,3,4,5}.

Particularmente en sociedades emergentes existe una alta vulnerabilidad en materia educacional, ya que los factores socio-lingüísticos, socio-económicos, y/o culturales modifican las expectativas de un niño con potencial presumiblemente normal, por un futuro marcado con retrasos en el desarrollo, con incipientes riesgos de fracaso escolar^{6,7}. Por esta razón los centros de educación preescolar toman un rol fundamental en la entrega de estímulos que permitan disminuir las brechas iniciales de los niños producto de su procedencia ligada a la vulnerabilidad, trabajando como un soporte fundamental en el derecho constitucional de los padres en su rol educativo^{8,9}.

Aparte de los beneficios de la educación preescolar que afectan directamente al desarrollo de los alumnos y sus apoderados, existen otras externalidades positivas asociadas a ella: la inserción laboral femenina, la creación de nuevas fuentes de trabajo y la disminución de problemas sociales como: pobreza, violencia, etc., de lo que ya se habló al principio de la sección¹⁰.

Chile posee una de las tasas más bajas de inserción laboral femenina, un 45,6% para el año 2013¹¹, en comparación con países de la OCDE con un 62,6%¹², así como también los países latinoamericanos con un 54%¹³. Las cifras chilenas son aún menores cuando se revisa el primer quintil donde se está bajo el 30%¹⁴, en este escenario una opción de cuidado infantil y/o educación preescolar gratuita o de bajo costo facilita la inserción

² Leserman, 2002.

³ Shonkoff y Phillips, 2000.

⁴ Heckman, 2008.

⁵ Pacheco, Elacqua, y Brunner, 2000.

⁶ Leserman, 2002.

⁷ OECD, 2007

⁸ Pacheco, Elacqua, y Brunner, 2000.

⁹ Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 1980.

¹⁰ Pacheco, Elacqua, y Brunner, 2000.

¹¹ CASEN, 2013.

¹² OECD, 2015.

¹³ CEPAL, 2015.

¹⁴ CASEN, 2015.

laboral femenina promoviendo la superación de la pobreza¹⁵. La educación preescolar permite tanto la inserción laboral femenina por el rol de educación y cuidado infantil que esta tiene; así como también crea puestos laborales que son ocupados, en su mayoría, por personal femenino.

2.2. Educación Preescolar de Calidad y su Rol en la Movilidad Social

Existen muchas definiciones de calidad en educación lo que demuestra su complejidad y carácter polifacético del concepto; y asociados a él, en general siempre se encuentra términos como eficiencia, eficacia, equidad, igualdad de oportunidades, desarrollo y movilidad social. Según la UNICEF¹⁶, la educación calidad corresponde e incluye:

- Asegurar estudiantes sanos, bien alimentados, y listos para participar y aprender. Estos deben ser apoyados en el aprendizaje por sus familias y comunidades.
- Asegurar ambientes saludables, seguros, protectores y sensibles al género; debiendo proporcionar los recursos y los medios adecuados para ello.
- Garantizar que el contenido de los planes de estudio y los materiales considerados permitan una fluida adquisición de competencias. Estas competencias deben contemplar la realidad del alumno (alfabetización, aritmética, habilidades para la vida, salud y autocuidado, nutrición, etc).
- Diseñar procesos de enseñanza centradas en el niño, garantizar que sean instruidos por docentes calificados y escuelas bien administradas. Deben contemplarse evaluaciones de habilidades para facilitar aprendizaje, reducir disparidades y potenciar fortalezas.
- Vincular los resultados que abarcan conocimientos, habilidades y capacidades a las metas nacionales para la educación y para una participación positiva en la sociedad.

Conceptualizando, la calidad es determinada por tres dimensiones: dimensión estructural (tamaño del curso, razón niños/parvularias, materiales, espacio físico por niño, etc.), de procesos (capacitación y beneficios de los profesores, aspectos de seguridad y bienestar, buenas interacciones entre los stakeholders, el tipo de actividades, etc.) y de resultados (que se alcancen los objetivos planteados)¹⁷.

La educación de calidad permite entregar a niños vulnerables el acceso a un establecimiento que cumple con los estándares, que para el caso de Chile, son generalmente entregados sólo por la educación privada. Además el proyecto educativo

¹⁵ Pacheco, Elacqua, y Brunner, 2000.

¹⁶ UNICEF, 2000.

¹⁷ Idea País, 2013.

puede ir más allá buscando una participación más fuerte de los padres y la comunidad para generar un impacto más profundo en la docencia.

Es necesario que el tiempo en que los alumnos permanezcan en el establecimiento se traduzca en una correcta acumulación de habilidades y capacidades, de esta forma la educación si servirá para la movilidad social¹⁸. Para ello se deben tener 1) mediciones recurrentes de los niños en cada una de las áreas, tanto higiénicas como en contenidos pedagógicos y sus relaciones con los stakeholders; 2) una constante revisión de los planes y programas de acuerdo a las necesidades de los niños; 3) una capacitación constante de los profesionales y apoderados; 4) un trabajo adicional con aquellos niños que se escapan de los estándares mínimos; y 5) una planificación individual para fomentar las fortalezas del individuo.

Si bien es cierto, la etapa del jardín infantil es muy breve en la vida del individuo, es a su vez una etapa de alta plasticidad y cada estímulo repercutirá en su vida futura. Es imposible romper con la brecha socio-económica que poseen los niños más vulnerables y con esto el acceso a un contexto que genera mejores estímulos y rendimiento (en términos alimentarios, salud, cultura, cuidados, etc.) en general vinculadas con posiciones sociales más acomodadas; sin embargo el establecimiento debe velar para que los niños lleguen en el mejor pie posible a la educación escolar manteniendo en mente los elementos constituyentes de la educación de calidad¹⁹.

2.3. Experiencia y Realidad Nacional en Educación Pre-Escolar

Uno de las áreas fundamentales en la proyección de los países, corresponde a la educación como base del crecimiento socio-económico. En general, países con mejor calidad de educación y con un aseguramiento de un acceso igualitario a ella son los que se posicionan como líderes en desarrollo y bienestar social. Particularmente en Chile, la educación ha estado en la palestra de la discusión durante los últimos años desarrollándose intensas discusiones, movimientos estudiantiles, nuevas fundaciones, reformas, etc., hechos que no han mantenido a nadie indiferente.

2.3.1. Marco Legal

En el año 1970 fue creada la JUNJI a través de la Ley N°17.301 como un estamento autónomo vinculado al Ministerio de Educación y corresponde a la institución responsable de crear, planificar, promover, proveer, estimular educación, además de empadronar y supervigilar a todos los establecimientos que impartan educación parvularia del país, y fijar políticas en el sector. Su primera prioridad es entregar educación parvularia de calidad a niños en situación de vulnerabilidad social²⁰. La JUNJI es el pilar fundamental para la institucionalización de la educación preescolar en Chile, cuyos detalles se presentan en la sección 2.3.2.

¹⁸ CAF Banco de Desarrollo de América Latina, 2013.

¹⁹ UNICEF, 2000.

²⁰ JUNJI, 2015.

Desde el año 1999 se incluye la educación parvularia como el primer sistema educativo del país atendiendo niños y niñas desde su nacimiento hasta su ingreso a la educación básica; cuyo propósito es favorecer el desarrollo del aprendizaje de los párvulos apoyando a la familia como primer ente educador²¹.

Desde los años 70's y a través de diversas normativas, se ha logrado regular la educación preescolar en cada uno de sus ámbitos, sin embargo es una tarea de constante mejora. Las componentes más importantes del marco legal son las siguientes; y sus detalles pueden ser consultados en la página de Ley Chile²²:

- Ley 17.301 (1970), creación y definición de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI); y el Decreto Supremo N°1.574 (1971) que aprueba dicha ley.
- Código del Trabajo, que contiene normas para los trabajadores de los recintos así como también normas de protección de maternidad (artículos 194 al 208).
- Ley 19.591 (1998), nuevos derechos para la mujer trabajadora.
- Ley 20.501 (2011), que establece calidad y equidad de la educación.
- Ley 20.529 (2011), que aprueba el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización.
- Decreto N° 453 (1991), Ministerio de Educación, que aprueba reglamento de la Ley N° 19.070, estatuto de los profesionales de la educación.
- Decreto Supremo N° 458 (1976), Ley General de Urbanismo y Construcciones. Decreto Supremo N° 75 (2001) contenido en el Capítulo 5 de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones relativo a Locales Escolares y Hogares Estudiantiles.
- Decretos Supremos N° 289 (1989) que establece las condiciones sanitarias mínimas de los establecimientos educacionales y 594 (1999) que establece las condiciones sanitarias y ambientales básicas para los lugares de trabajo, y el Reglamento Sanitario N°977 (1996) para el reglamento sanitario de los alimentos del Ministerio de Salud.
- Decreto Supremo N° 156 (2014) del Ministerio de Educación y 548 (1988) que aprueba las Normas para Planta Física de los Locales Educacionales.
- Resolución Exenta N° 015/0174 que modifica las Resoluciones Exentas N° 015/00647 (2014), N° 015/0550 (2013), que aprueba política y normas generales para la autorización normativa de establecimientos de educación parvularia.

²¹ JUNJI, 2015.

²² Biblioteca del Congreso Nacional, 2015.

- Normativa JUNJI respecto al material didáctico, mobiliario y equipamiento, dotación de personal y su respectiva calificación, normas sobre la planta física (infraestructura) en temas del local, entorno, terreno y edificio.
- Ley 20.422 (2010), que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad.
- Ley 20.536 (2011), que establece normas sobre violencia escolar; y Ley 20.594 (2011) sobre delitos sexuales en establecimientos educacionales.
- Decreto N° 313 (1973), Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que incluye a escolares en seguro de accidentes de acuerdo con la Ley N° 16.744.
- Decreto N° 315 (2010), Ministerio de Educación, que modifica el Decreto N° 115 y reglamenta los requisitos de adquisición, mantención y pérdida del reconocimiento oficial del estado a los establecimientos educacionales de educación parvularia, básica y media.

En los últimos años se han aprobado dos normativas importantes y decidoras en materia de educación, que buscan hacer ajustes estructurales en ella.

La primera de ellas corresponde a la Ley N° 20.710 del año 2013, en la que se decreta como obligatorio el segundo nivel de transición (kínder) y también una cobertura de gratuidad desde nivel medio menor (incluyendo kínder, pre-kínder, medio menor y medio mayor). Actualmente el contenido de esta ley está en fase de implementación, habiéndose completado la obligatoriedad del segundo nivel de transición e inicio de cobertura de gratuidad para primer y segundo nivel de transición a aquellos establecimientos acogidos a la Subvención Escolar Preferencial (SEP) Ampliada. Aún no se definen plazos para concretar los requerimientos de la ley en relación a la gratuidad para los niveles de medio menor y medio mayor²³.

La segunda corresponde a la Ley N° 20.845 del año 2015 de Inclusión Escolar que tiene como objetivo poner fin al lucro, la discriminación y el copago (subvención compartida) para dar paso a un sistema educacional financiado con recursos públicos. La educación preescolar (o parvularia) se ve afectada en los siguientes aspectos: ampliación del aporte económico para los establecimientos que se acojan a la Subvención Escolar Preferencial (SEP) Ampliada que en parte refuerza lo presentado en la Ley N°20.710, y obligatoriedad para los establecimientos a estar organizados como entidades sin fines de lucro para recibir apoyo del estado, debiendo reinvertir sus recursos sólo en educación²⁴.

Para contar con los beneficios de gratuidad estatal es necesario contar el empadronamiento JUNJI, para lo que adicionalmente se debe considerar el marco legal asociado a esta inscripción presentado por la Guía de Empadronamiento y Funcionamiento para Salas Cunas y Jardines Infantiles que busca garantizar ciertos

²³ Reunión con Manuel Zamorano, Unidad Apoyo Sostenedores, Provincial de Educación Santiago Poniente, Ministerio de Educación, 2015.

²⁴ Gobierno de Chile, 2015.

aspectos claves referidos al cuidado y la educación de los menores²⁵. Las etapas para el empadronamiento son las siguientes: tramitación de la escritura pública para el registro de la sociedad, junto con su publicación en el diario oficial y la inscripción registro de comercio; siguiendo con la adquisición o construcción del establecimiento y su acondicionamiento para cumplimiento legal: búsqueda y selección, adquisición, elaboración de plan de arquitectura, habilitación o construcción de propiedad; obtención de empadronamiento provisorio, aprobación del SEREMI de Vivienda y Urbanismo, SEREMI de Salud y Ministerio de Educación. El material no está disponible online, para su acceso, las entidades o personas que deseen alcanzar empadronamiento deben dirigirse a las Oficinas de Informaciones y Reclamos para los Usuarios en todas las Direcciones Regionales del país, los que actúan como organismos especializados para la entrega de información para estos fines²⁶.

Respecto a otras tendencias en materia de legislación para educación preescolar, algunos expertos hablan de que se espera que en los próximos años los jardines infantiles actúen como recintos de inclusión²⁷ incorporando por ejemplo las labores que actualmente sostienen las escuelas especiales de lenguaje o de habilidades diferentes, sugerencia que proviene de organismos como UNICEF²⁸.

2.3.2. Marco Institucional

Como se mencionó en la sección anterior, la JUNJI es el pilar fundamental para la institucionalización de la educación preescolar en Chile, la cual es responsable de crear, planificar, promover, proveer, estimular educación, además de empadronar y supervigilar a todos los establecimientos que imparten educación preescolar del país, y fijar políticas en el sector²⁹.

El Estado acepta e induce la Educación Parvularia utilizando el Sistema Chile Crece Contigo y el Plan Nacional de Superación de la Pobreza, proporcionando recursos para la atención integral en la JUNJI, Fundación Educacional INTEGRAL y el Ministerio de Educación (MINEDUC)³⁰.

El escenario institucional actual permite la coexistencia de distintos tipos de centro de educación preescolar (ver

Ilustración 1 Ilustración 3 y Fuente: Elaboración Propia a partir de información Educación 2020.

²⁵ JUNJI, 2009.

²⁶ JUNJI, 2009.

²⁷ Reunión Eddy López, Experta en Proyectos para Escuelas de Lenguaje, Jardines Infantiles y Escuelas Primarias, Directora Escuela de Lenguaje Nova Aurora, 2015.

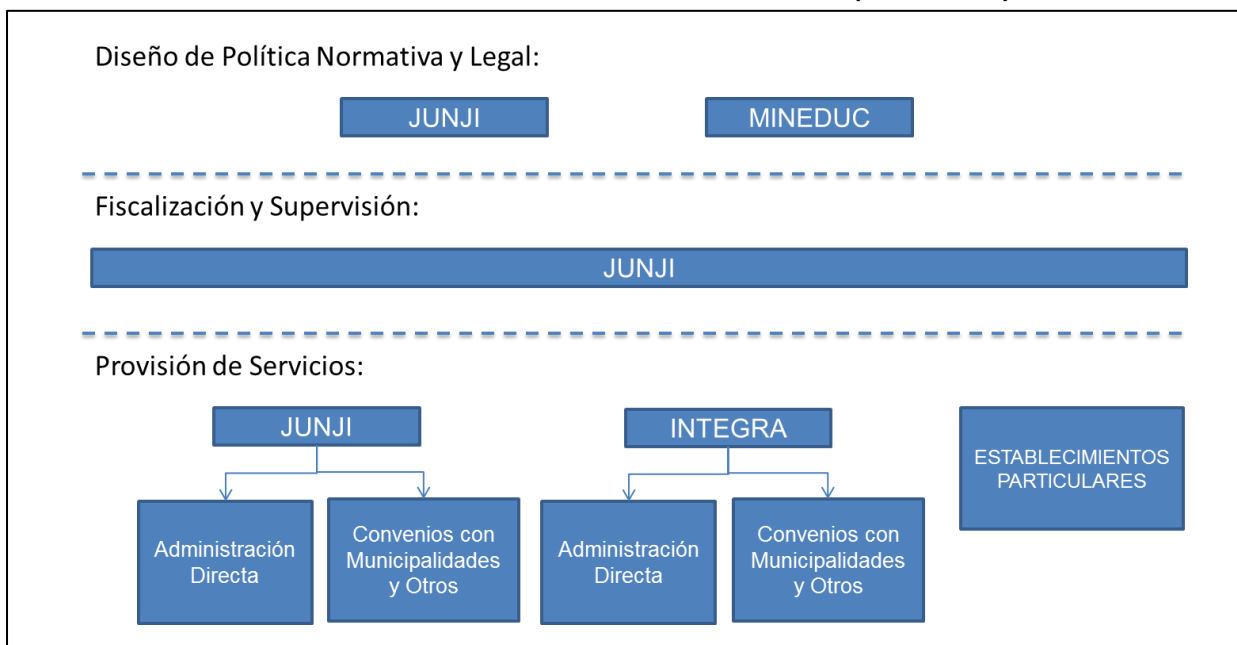
²⁸ UNICEF y Universidad de Concepción, 2002.

²⁹ JUNJI, 2015.

³⁰ JUNJI, 2015.

Ilustración 2): reconocidos o no por la JUNJI; subvencionados, parcialmente subvencionados que considera un copago por parte del apoderado, y privados. Y de acuerdo al nivel educacional que imparten los tipos de establecimientos son: Jardín Infantil para niños y niñas de 3 a 6 años y la Sala Cuna de 0 a 2 años³¹.

Ilustración 1 : Instucionalidad Primer Ciclo (0 a 3 años).



Fuente: Elaboración Propia a partir de información Educación 2020.

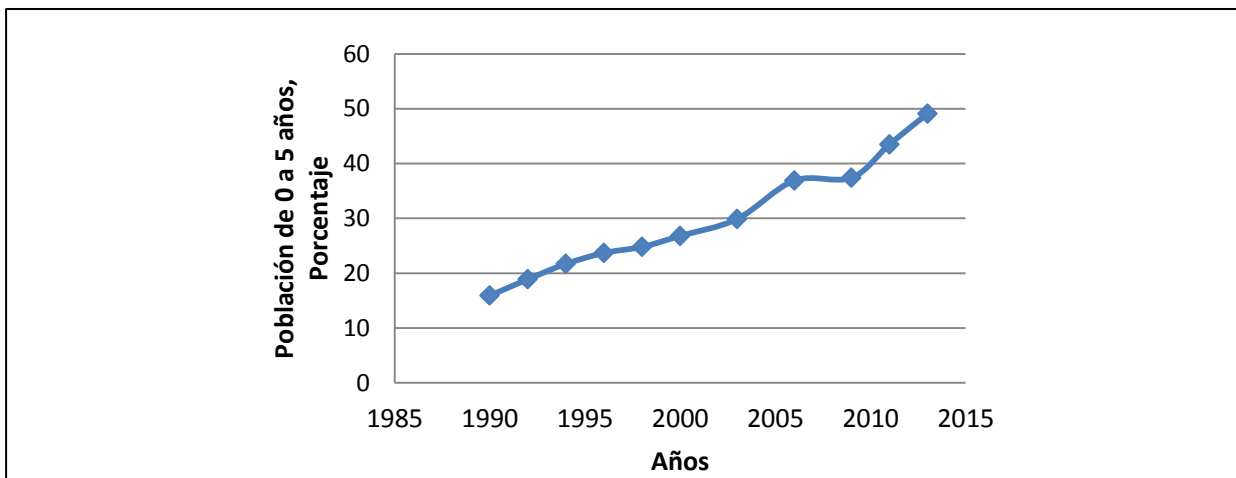
Ilustración 2 : Institucionalidad Segundo Ciclo (4 a 6 años).

³¹ JUNJI, 2009.

¿Se tendrá en Chile tan buena cobertura?, a partir de los datos de la encuesta CASEN se pueden observar y concluir algunas tendencias, las que serán revisadas de general a particular.

Primero, se observa un aumento sostenido de la asistencia/cobertura en la educación preescolar desde el año 1990 (ver Ilustración 3).

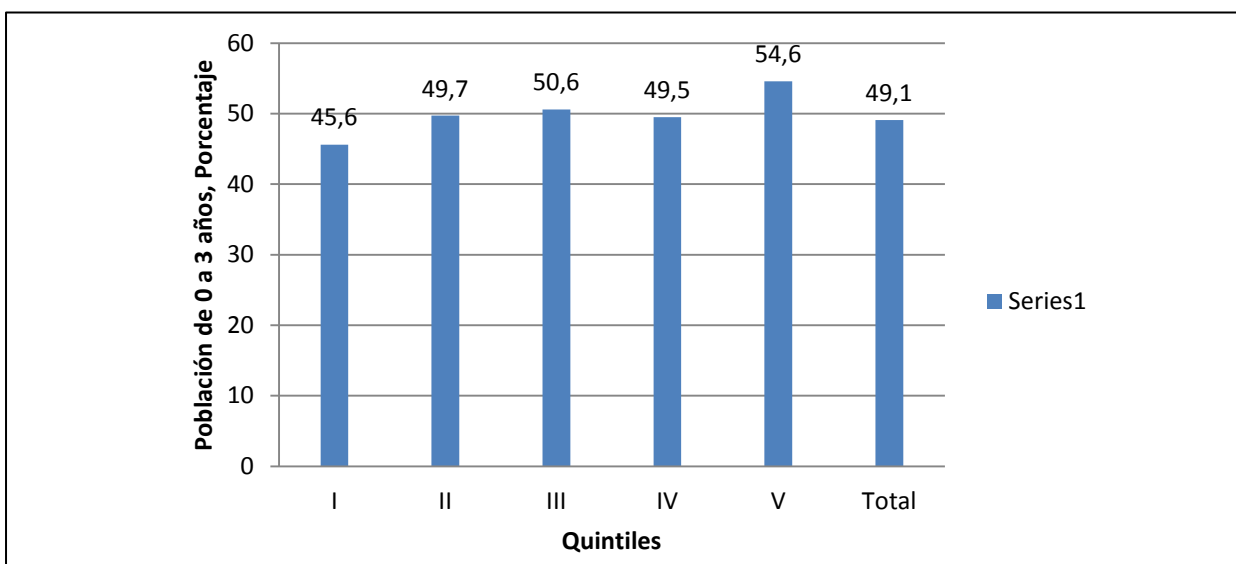
Ilustración 3: Tasa de Asistencia Neta de Niños(as) de 0 a 5 años entre 1990 y 2013.



Fuente: Elaboración Propia a partir de la información del Ministerio de Desarrollo Social, Encuestas CASEN 1990 a 2013.

Segundo, no existe una brecha considerable entre la asistencia/cobertura que poseen a la educación preescolar entre los distintos quintiles, aspecto que ha mejorado producto de las distintas políticas públicas adoptadas³⁵, (ver Ilustración 4 e Ilustración 5).

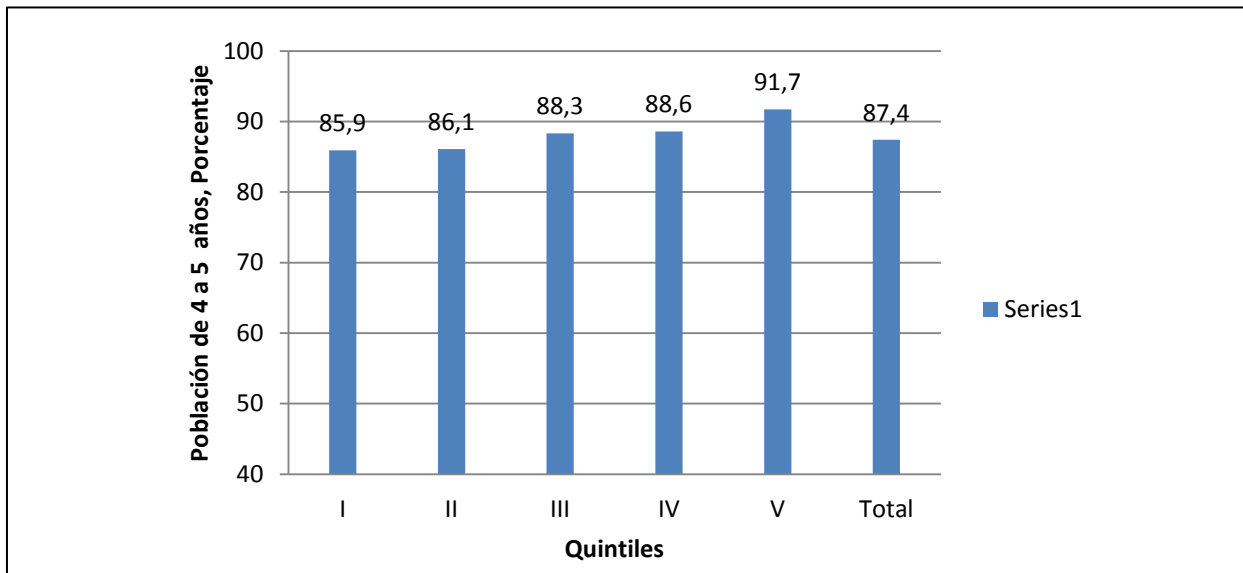
Ilustración 4: Tasa de Asistencia/Cobertura Neta de Niños(as) de 0 a 3 años según Quintil de Ingreso Autónomo per Cápita del Hogar (2013).



³⁵ Pacheco, Elacqua, y Brunner, 2000.

Fuente: Elaboración Propia a partir de la Información del Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta CASEN 2013.

Ilustración 5: Tasa de Asistencia/Cobertura Neta de Niños(as) de 4 a 5 años según Quintil de Ingreso Autónomo per Cápita del Hogar (2013).



Fuente: Elaboración Propia a partir de la Información del Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta CASEN 2013.

Tercero, de los apoderados que no envían a sus pupilos a establecimientos preescolares, la razón más frecuente (>75%) corresponde a: ‘No es necesario porque lo(a) cuidan en la casa’; la segunda más frecuente (aproximadamente un 10%) es ‘No me parece necesario que asista a esta edad’. Un gran número de padres asocian los establecimientos preescolares más con el cuidado de los niños (guardería) que con la enseñanza impartida, por lo que esta se vuelve “irrelevante” en el caso de que alguien los cuide en sus hogares, conclusión que también es respaldada por el informe Educación Para Todos – Educación Inicial en Chile³⁶. Lo anterior es una característica transversal para todas las edades.

Finalmente, de los apoderados que no envían a sus pupilos a establecimientos preescolares, sólo un 1% de ellos argumenta que es por razones ‘económicas’ y un 5% por ‘acceso a establecimiento educacional’. Considerando este punto y el anterior, se puede concluir que no es un tema de recursos o asequibilidad y que como The Economist presentaba existiría una buena relación oferta-demanda del mercado.

Estas cifras permiten discutir sobre el rol que debe tener la educación preescolar, supliendo en primera instancia la necesidad del cuidado de los niños, pero manteniendo en mente la importancia que ésta tiene para el desarrollo y estimulación del individuo especialmente de hogares vulnerables. En los establecimientos educacionales se cuenta con un tiempo valioso para la reducción de brechas y la adquisición de diversas habilidades que complementan el trabajo de los hogares.

³⁶ Idea País, 2013.

2.3.4. Calidad

En las últimas décadas las políticas chilenas en materia de educación han sido caracterizadas por una mejora en la cobertura y asequibilidad, esfuerzos que han dejado de lado el progreso en calidad educativa. Evidencia de ello es encontrada en el citado estudio Benchmark Early Education System Across the World de The Economist que entrega una evaluación positiva en cuanto a la disponibilidad y asequibilidad, pero a su vez habla de lo débil que es el sistema chileno en términos de calidad, en cuya evaluación se alcanzan sólo 53 sobre 100 puntos donde líderes como Finlandia y Suecia están por sobre los 90 puntos³⁷.

Como se mencionó en la sección 2.2, la calidad es determinada por tres dimensiones: dimensión estructural, de procesos y de resultados. En Chile, la medición de calidad se centra en la dimensión estructural y elementos básicos de los procesos; sin embargo dicho monitoreo se realiza sólo para aquellas instituciones que cuentan el empadronamiento JUNJI, quedando muchos establecimientos privados incluso fuera de este monitoreo³⁸.

Siendo aún más críticos, algunas instituciones argumentan que Chile tiene una carencia de real desarrollo de políticas públicas en materias de educación parvularia; así como también es carente de elaboración de estándares; de cuestionarse y ser críticos a la hora de proponer un mejoramiento de la calidad de educación de párvulos y técnicos asistentes; que se mueva desde un foco lúdico al impacto neurológico, social y cognitivo; que genere Mapas de Progreso o Pautas de Evaluación con estándares y monitoreos específicos en base a las habilidades y aptitudes básicas y propias del pupilo; que contemple el trabajo coordinado y colaborativo entre establecimientos, padres y otros *stakeholders* relevantes; entre otros aspectos^{39,40,41,42}.

Según la Doctora Collete Tayler del Centro de Graduados en Educación de la Universidad de Melbourne, un buen nivel de formación de los profesionales es el determinante más importante en la calidad afectando la dimensión del proceso y de los resultados. Para asegurarla se debe capacitar, profesionalizar el servicio y ofrecer mejores condiciones para el personal⁴³. ¿Cómo es el escenario de Chile en este caso? En Chile, se tiene una variada cartera de posibilidades para la formación de profesionales de la educación parvularia, sin embargo de muy diversa calidad que se concentra hacia el rango de insuficiente calidad y son pocos los casos de educación de post grado entre las docentes.

La Evaluación Inicia del Ministerio de Educación, que evalúa a los estudiantes egresados de educación de párvulos y pedagogía en contenidos disciplinarios, pedagógicos, y habilidades de comunicación escrita, muestra una complicada realidad de la calidad de los docentes una vez egresados. Sus resultados para contenidos

³⁷ The Economist, 2012.

³⁸ Idea País, 2013.

³⁹ UNICEF y Universidad de Concepción, 2012.

⁴⁰ Idea País, 2013.

⁴¹ Herrera, 2013.

⁴² Educación 2020, 2014.

⁴³ The Economist, 2012.

disciplinarios y pedagógicos se presentan en la Ilustración 6: Niveles de Desempeño por Institución - Prueba de Conocimientos Disciplinarios - Educación Parvularia. Ilustración 6 e

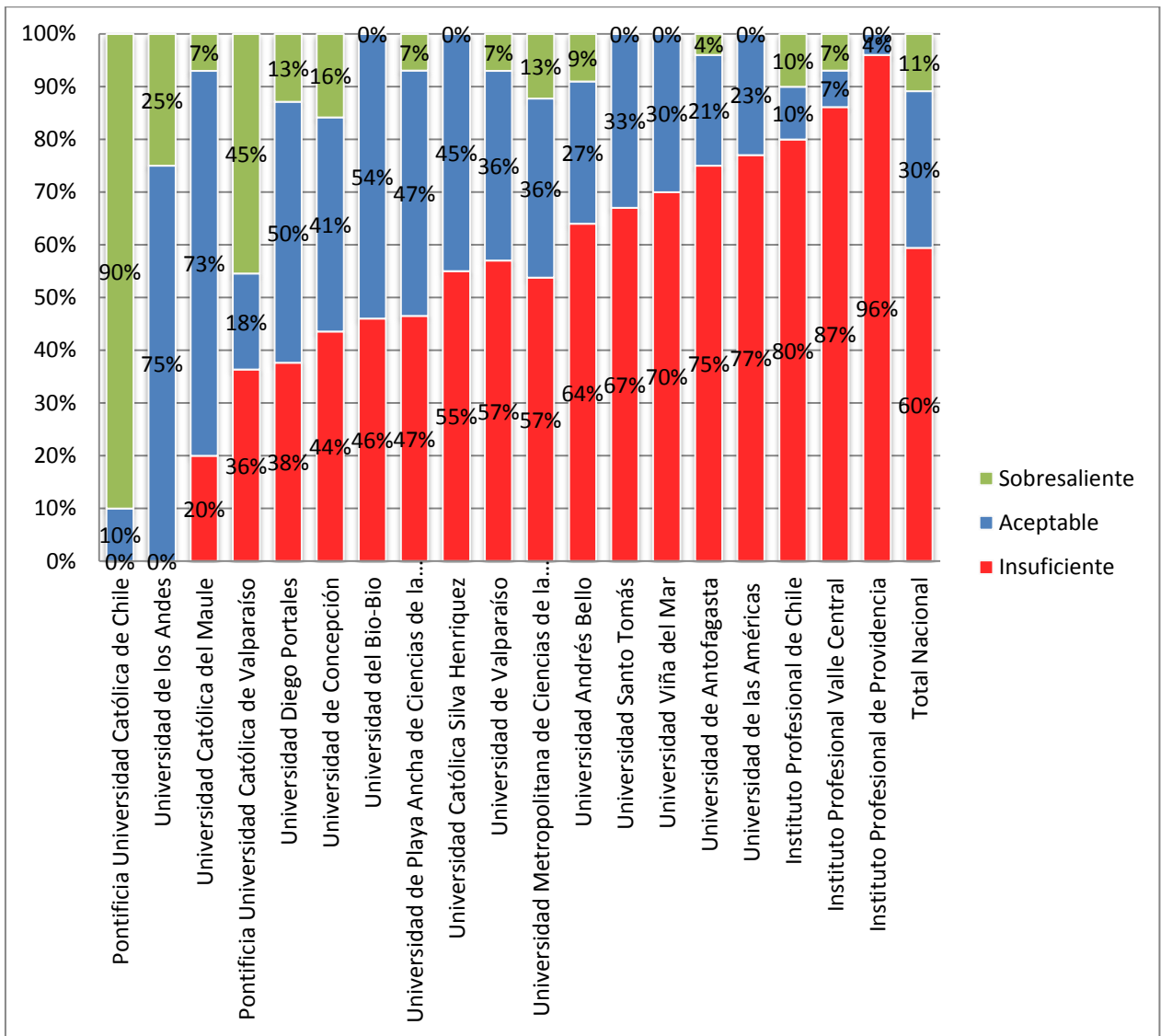
Ilustración 7 respectivamente. Es alarmante cómo el 60% de los egresados medidos posee un nivel insuficiente⁴⁴ para cumplir con los requerimientos de educador(a) de párvulos; y cómo a partir de la segunda mejor universidad existe alrededor de un 20% de egresados que poseen nivel insuficiente⁴⁵. Cabe destacar que una parte importante de aquellos docentes formados en las mejores casas de estudios son captados por instituciones privadas que les brindan un mejor nivel de remuneraciones y ambientes más amigables para trabajar.

Los profesionales son capacitados con frecuencia en los establecimientos subvencionados. Sin embargo, en los parcialmente subvencionados (con copago) que cubren un 40% de las matrículas totales, la tendencia es la minimización de costos por lo que estas prácticas son minimizadas.

Ilustración 6: Niveles de Desempeño por Institución - Prueba de Conocimientos Disciplinarios - Educación Parvularia.

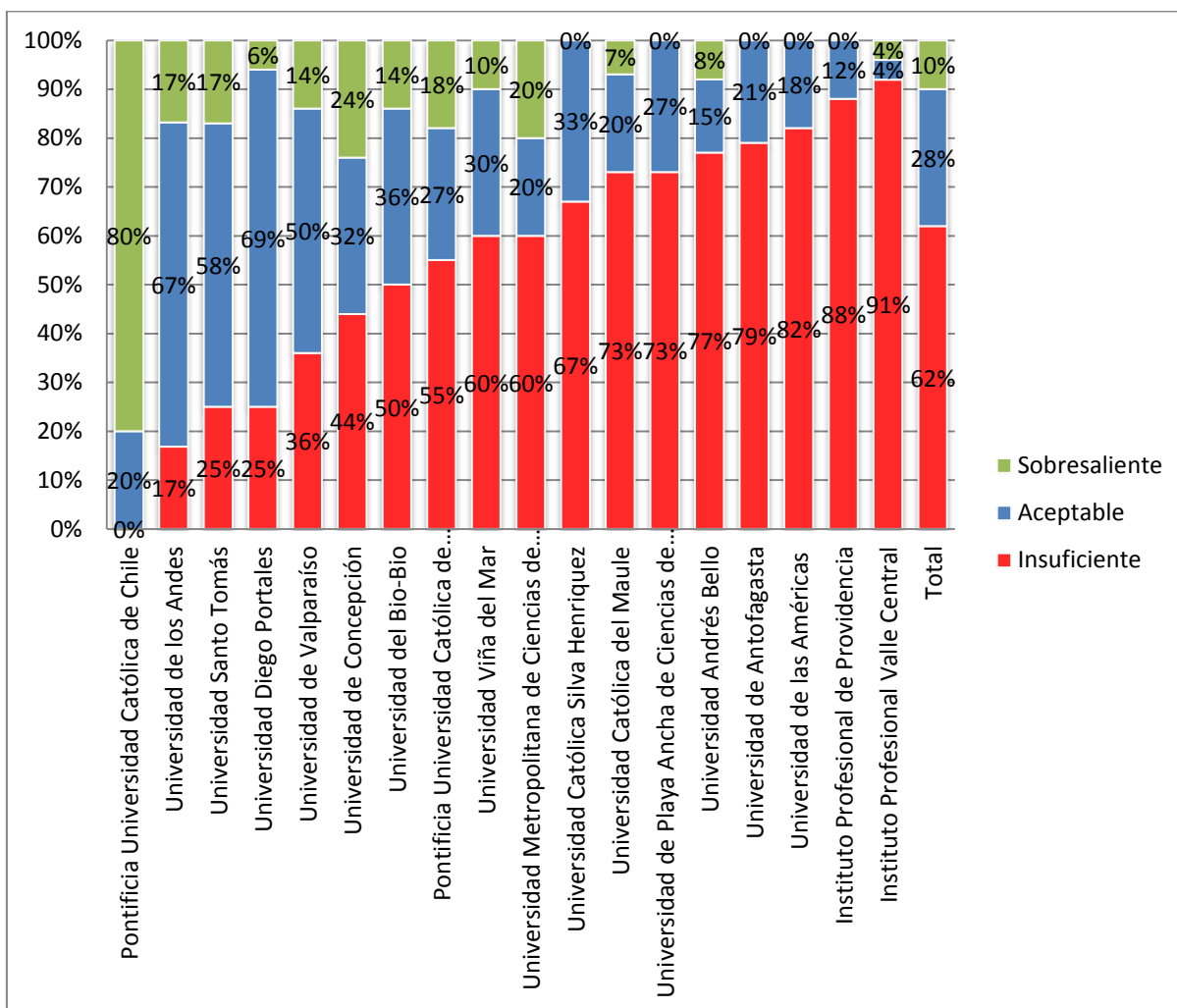
⁴⁴ **Nivel Sobresaliente:** Dominio amplio de habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse como docente. **Nivel Aceptable:** Dominio básico de habilidades y conocimientos necesarios para iniciar el ejercicio de la profesión docentes. **Nivel Insuficiente:** No demuestra conocimientos y habilidades necesarios para iniciar el ejercicio de la profesión docente.

⁴⁵ Ministerio de Educación, 2012.



Fuente: Elaboración Propia a partir de información del Ministerio de Educación (2012).

Ilustración 7 : Niveles de Desempeño por Institución - Prueba de Conocimientos Pedagógicos - Educación Parvularia.



Fuente: Elaboración Propia a partir de información del Ministerio de Educación (2012).

Otro de las agravantes de la calidad en la educación preescolar (discutido en la sección 2.3.1) corresponde a la percepción que se tiene de esta etapa formativa como mera guardería y el olvido la evidencia de los beneficios y oportunidades que genera cuando se imparte de manera eficiente⁴⁶. Esta agravante genera el debilitamiento del pilar más importante de la etapa preescolar: el compromiso por parte de los apoderados para involucrarse en la educación de sus pupilos, preocupación que comprende desde velar por la asistencia regular a los establecimientos a generar los estímulos necesarios para un óptimo aprendizaje.

⁴⁶ Idea País, 2013.

2.3.5. Tendencias y Compromisos

Desde que formamos parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés), se reafirmado el compromiso para alcanzar estándares de países desarrollados en distintos ámbitos incluido educación.

De acuerdo a la Serie de Mejores Políticas para Chile: Prioridades de Políticas para un Crecimiento más Fuerte y Equitativo⁴⁷, el país ha avanzado considerablemente en materia de educación, destacándose los esfuerzos en materia de cobertura, gratuidad, fin al lucro y un aumento en el gasto fiscal en educación de un 10,2% durante el año 2015. Sin embargo se mantiene la idea de que Chile posee cifras alarmantes en materia de calidad y equidad, remarcando principalmente dos aspectos: que el acceso a una educación de calidad depende del nivel de ingresos del hogar, y que las destrezas y conocimientos que esta proporciona no influyen en gran medida en movilidad social o igualdad de oportunidades.

La OECD señala que en materia de calidad e igualdad en educación, la experiencia internacional evoca que para mejorar la igualdad en los niveles educacionales obligatorios, se debe asegurar una sólida base en la etapa preescolar, promover mejoras a nivel docente y facilitar la gobernanza. Las principales recomendaciones que se desprenden de este punto son⁴⁸:

- Mantener la tendencia de aumento de inversión en educación preescolar para brindar el mejor inicio posible. Debe ser una prioridad cambiar el escenario que presenta una alta correlación entre el nivel socioeconómico y el rendimiento de los estudiantes.
- Velar por la inclusión (que todos alcancen un nivel mínimo de competencias) y la justicia (que las características personales o sociales no obstaculicen el potencial educativo del individuo) en la educación mediante: reformas que hagan de la repetición de cursos una práctica innecesaria, que se evite la selección de alumnos y los seguimientos tempranos, que se diseñen formas equivalentes a la educación formal para garantizar su terminación y que se fomente el valor del liderazgo y la resiliencia.
- Reforzar y apoyar la dirección de las escuelas; potenciar un clima y entorno que fomente el aprendizaje; aplicar de estrategias eficaces de aprendizaje en aulas; generar vínculos entre establecimientos y sus *stakeholders*; y atraer, apoyar y mantener profesores de alta calidad, recursos importantes especialmente para las escuelas vulnerables. Respecto a la relación con los profesores, se sugiere aumentos salariales para compensar trabajos más desafiantes, un menor número de alumnos por clase, menores horas de docencia y más de preparación de clases (colaboración), una puntuación adicional para el acceso a puestos administrativos, y la posibilidad de elegir siguiente centro educacional donde trabajar.

⁴⁷ OECD, 2015.

⁴⁸ OECD, 2015.

- Mejorar procesos de gobernanza, garantizar la participación de los principales *stakeholders*, velar por la transparencia especialmente la financiera (caso de fondos municipales), instruir a colegios para implementación de proyectos educativos, sistemas y gobernanzas modernas de acuerdo a ejemplos internacionales.

Estos puntos han comenzado a tratarse mediante el Proyecto Inclusión Escolar y la Ley N° 20.710, sin embargo su implementación está aún en proceso y no es claro cuáles serán los resultados, especialmente en materias de mejoramiento de la calidad de la educación ya que apuntan principalmente a la gratuidad, fin al lucro, aumento de la cobertura en etapas preescolares, y esbozan reformas que mejorarán la carrera docente, pero: ¿qué hay de la calidad de profesionales que se están formando, en la cantidad de horas que se utilizan para colaboración en los establecimientos (planificación de clases), el número de alumnos por profesor, los fondos municipales destinados para educación negligentemente utilizados, etc.? Chile tendrá que hacerse cargo de la calidad, es una tendencia clara, no es suficiente el aumento de recursos y acceso.

2.4. Experiencia Internacional en Educación Pre-Escolar

La idea de que la educación preescolar sea considerada como un servicio de cuidado infantil más que una labor formadora es transversal a nivel internacional, lo que hace que dentro de las mismas instituciones muchas veces descuiden las diversas componentes que generan una educación de calidad⁴⁹.

La educación preescolar de calidad, está liderada por los siguientes países: Finlandia, Suecia, Reino Unido, Noruega y Bélgica; seguidos por potencias emergentes como Singapur, China (Shanghái, Macao y Hong Kong), Taiwán, y Corea del Sur. Estos países presentan características comunes: profesionales de calidad y constantemente capacitados; diseño de carrera para los profesionales; creación de liderazgo e innovación entre los profesionales; valores y contenidos alineados a las necesidades de la sociedad; y participación de los padres⁵⁰.

Como previamente se mencionó, un buen nivel de formación de los profesionales es el determinante más importante en la calidad. Finlandia, por ejemplo, requiere un mínimo de licenciatura para profesores preescolares y la mayoría de los docentes posee calidad de magister; y los profesores que pertenecen a la educación del estado corresponden al tercio mejor evaluado durante la universidad y son capturados inmediatamente después de su graduación. Si bien es cierto Finlandia fija un estándar muy alto, los expertos indican que se debe garantizar primeramente un nivel básico de alfabetización y cálculo para los docentes; una comprensión clara de los principios del desarrollo de la niñez y la pedagogía; y también realizar esfuerzos en atraer, formar y retener talentos⁵¹.

El diseño de carrera se inicia garantizando un nivel de remuneraciones que sea atractivo para el docente (estándar higiénico), por ejemplo el sueldo de los profesores

⁴⁹ The Economist, 2012.

⁵⁰ The Economist, 2012.

⁵¹ The Economist, 2012.

preescolares en Dinamarca alcanza los USD 50.000 por año, en contraste con los USD 17.000 de Estados Unidos o Israel que se ubican en una posición levemente ventajosa a Chile en términos de Calidad (como referencia el sueldo promedio anual en Chile: USD 11.000 aprox., considerando 700 pesos chilenos = 1 USD). Como señala el Sr. Seldin de la Fundación Montessori, en la mayoría de los países donde existen bajas remuneraciones en comparación a otras profesiones, los docentes son mirados como de “poco valor”. El diseño de carrera debe contemplar formación y capacitación, evaluaciones, promociones, elementos de *mentoring* o *coaching*, etc., y debe ir de la mano con proporcionar un ambiente de trabajo propicio para la labor, por ejemplo un número reducido de alumnos por profesor (<25), mejorando las relaciones interpersonales del equipo, aumentando las horas de planificación (colaboración), etc⁵².

Otro aspecto que los “mejores de la clase” realizan de manera excelente es el desarrollo del liderazgo e innovación entre los docentes. Estos líderes pueden inspirar, motivar y educar, además de desarrollar y recrear nuevos tipos de sistemas, formas de participación y colaboración como resultado de las observaciones de sus aulas y el entorno inmediato. Por ejemplo, en Singapur se ha iniciado un foro dedicado a crear conciencia sobre liderazgo pedagógico a nivel preescolar lo que ha fomentado el compromiso, ayudando a minimizar los efectos del desgaste y la escasez de recursos. De acuerdo a la experiencia internacional, especialmente en países que cuentan con menos recursos para profesores calificados, el liderazgo y la estimulación a la innovación pueden hacer una fuerte diferencia para enfrentar los desafíos docentes⁵³.

Países que brindan buena calidad de educación aseguran una construcción social y valórica que van asociados al proyecto país. La educación corresponde a una buena oportunidad para hacer frente a problemas sociales tomando al establecimiento como núcleo de operaciones y comunicaciones con la sociedad. Por ejemplo, en Irlanda del Norte comenzó una campaña de promoción del respeto por las culturas y creencias; o en países asiáticos se graba la necesidad de buscar un crecimiento económico integrado⁵⁴.

El último aspecto corresponde a la participación de los padres de forma proactiva que debe ser estimulado por el proyecto educativo especialmente en niños y niñas vulnerables; ya que el 80% del resultado educativo depende del compromiso de los padres y la labor formativa en el hogar⁵⁵.

A partir de las ideas recogidas de los “mejores de la clase” es posible es posible canalizar los esfuerzos en aquellas acciones de alto impacto para la calidad educativa especialmente en capacitación y liderazgo de los docentes, trabajo con los padres y diseño de un proyecto educativo alineado con las necesidades del país, alumnos y apoderados.

Buscando otros referentes a nivel internacional, encontramos que fuera de los métodos tradicionales donde el profesor entrega contenidos al alumno, existen distintos métodos no convencionales que se desarrollan desde el siglo XV y con mayor fuerza desde el

⁵² The Economist, 2012.

⁵³ The Economist, 2012.

⁵⁴ The Economist, 2012.

⁵⁵ The Economist, 2012.

siglo XX generadas a partir de las visiones y experiencias de educadores que han defendido los intereses de los niños y sus distintas formas de aprendizaje, para los cuales los contenidos tendrán sentido cuando ellos se conecten con sus experiencias y categorías⁵⁶. Los principales métodos se describen a continuación⁵⁷:

- **Método Fröbeliano:** esta metodología se basa en la actividad, siendo natural y activo, desarrollando su individualidad gracias a la actividad espontánea. El docente facilita la auto-educación y el auto-desarrollo del niño. El juego es parte importante del aprendizaje.
- **Método de Proyectos:** esta metodología se basa en una educación al servicio de la vida, donde los alumnos aprenden “haciendo”, dando solución a los problemas de la sociedad en conjunto. El docente actúa como facilitador y mediador del equipo. El proyecto y sus etapas (definición, formulación, planificación, ejecución y evaluación) permiten el aprendizaje.
- **Método por Descubrimiento:** esta metodología se basa en que el docente debe inducir a que los alumnos logren y busquen el desarrollo cognoscitivo con un foco en la mentalidad cooperativa y la participación social. El docente actúa como mediador orientando al descubrimiento.
- **Método Socializado:** esta metodología se basa en grupos de aprendizaje resaltando valores de cooperación, responsabilidad y decisiones colectivas, ayuda, etc. Este método tiene un alto impacto en el interés, la motivación, la creatividad, el ritmo de trabajo, el respeto por el individuo, la comunicación y la construcción del conocimiento. El docente actúa como facilitador de la comunicación y promotor de la participación de cada uno de los integrantes.
- **Método Montessori:** este es considerado más como una filosofía que como un método de aprendizaje, su principio es “seguir al niño” valorando su libertad, actividad, vitalidad e individualidad. El docente cumple un papel de guía, el que es más activo al principio para ir entregando paulatinamente la autonomía al niño. La actividad física y el movimiento (ejercicios libres, con mucha importancia del material didáctico) son la base del aprendizaje, recreando el mundo exterior, afinando su voluntad y generando confianza en sí mismos.
- **Método de Educación Personalizada:** esta metodología está basada en los siguientes principios: individualización (potenciamiento de fortalezas individuales), autonomía (alumno protagonista de su aprendizaje) y sociabilidad (cooperación, desarrollo afectivo, participación). El docente orienta, provoca la observación y reflexión, busca e incita la creatividad del alumno.
- **Método Waldorf:** esta metodología se basa en la filosofía de que el ser humano está constituido de cuerpo, espíritu y alma respetándose e integrándose estos tres elementos. Sus valores son la fraternidad, la cooperación y la igualdad de derechos. El docente juega el rol de ejemplo. El método mezcla actividades

⁵⁶ Educar Chile, 2014.

⁵⁷ Velasco, 2011.

intelectuales, artísticas, y prácticas (por ejemplo juegos, de contacto con la naturaleza), las cuales actúan como vehículo de aprendizaje.

- **Método Freinet:** esta metodología se basa en que el alumno naturalmente es movido por la acción, creación, y expresión espontánea. El aprendizaje está ligada a la actividad desarrollada: “educación por el trabajo” que está ligada a las necesidades y motivaciones del niño, relacionándolo con su vida, su medio social y su entorno. El docente actúa como facilitador. El aprendizaje se basa en una serie de trabajos-juegos como: textos libres, imprenta, granja, gobierno, etc.
- **Método Agazzi:** esta metodología se basa en el respeto de la libertad y espontaneidad del alumno, quien realiza un trabajo autónomo con actividades lúdicas. El rol de los docentes es de observador. El juego es parte fundamental del aprendizaje, otras actividades importantes son el cultivo del huerto y elaboración de museos o colecciones.
- **Método Décroly:** esta metodología se basa en las necesidades del alumno (alimento, protección, descanso, seguridad, protección, familia, amigos, animales, etc.) como antecedente para entender sus motivaciones e intereses. El docente debe investigar cuales son las necesidades del niño y facilitar su búsqueda. El juego es parte importante del aprendizaje donde se realiza una representación simbólica de la realidad.
- **Método Optimist:** esta metodología se basa en investigaciones sobre aprendizaje, entregando a sus alumnos estimulación basada en la evidencia, respetando la individualidad, niveles de madurez, desarrollo y aprendizaje. Se destaca por la entrega de estímulos, alta creatividad, alegría y optimismo. Posee programas de proyecto en distintas áreas: lectoescritura, idiomas, lógico matemático, neuromotor, inteligencia, numeración y cálculo, formas de aprendizaje, música, computación, trabajo en equipo. El docente permite la estimulación en el alumno y vela por una participación proactiva de ellos por parte de los apoderados. La generación de estímulos es la base del aprendizaje.
- **Método Reggio Emilia:** esta metodología se basa en la investigación y exploración de los temas que le interesan, con un aprendizaje social y cultural, y un enfoque con respecto de la diversidad y cooperador. Los docentes deben velar por facilitar el descubrimiento del interés y la participación en los grupos de alumnos, sus padres y la comunidad. El entorno y la infraestructura es clave en proporcionar estímulos. El trabajo en grupo (comunidad) es parte fundamental de la enseñanza.
- **Método High Scope:** esta metodología se basa en que el niño es constructor de sus conocimientos a través de interactuar con otros y del uso de materiales sencillos, tomando decisiones de acuerdo a sus intereses. El método busca respetar los tiempos del niño, su edad y su velocidad de desarrollo, tanto en sus emociones, intelecto y capacidades físicas. Los docentes actúan como guía deben procurar que los niños alcancen experiencias variadas y significativas y asegurarse de que los niños se involucren activamente en su aprendizaje. Las

actividades deben realizarse en un ambiente cálido y estimulante, destacan sus elementos simples utilizando muchas veces materiales reciclados.

Si bien es cierto no hay mucho acuerdo sobre qué método es mejor que otro, o qué ganan o pierden los niños⁵⁸. La evidencia muestra que entendiendo las necesidades, motivaciones y formas de aprendizaje del niño, de la mano de una planificación coherente, una infraestructura adecuada, una familia y sociedad involucrada y un docente capacitado, se tendrán buenos resultados. Bajo esta lógica Yoane Díaz⁵⁹, señala que en un contexto de vulnerabilidad, este tipo de metodologías al ser comparadas con otros contextos de educación tradicional, potencia la autoestima, el respeto y manejo del lenguaje.

En Chile existen cuatro currículos pedagógicos no tradicionales que son aplicados en educación parvularia: método Montessori, Waldorf, Reggio Emilia, y High Scope. Estos métodos están altamente concentrados en educación particular (privada) aun así, sólo corresponden a una minoría; para educación particular subvencionada sólo figuran algunos ejemplos para método Montessori y para subvencionados sin copago no se identifican. La mayor parte de los Jardines Infantiles en Chile basan su enseñanza en el currículo tradicional de enseñanza entregado por el Ministerio de Educación que a su vez es basado en la metodología integral fundada por parvularias de la Universidad de Chile en los años setenta que intenta incorporar cada una de las aristas del desarrollo del infante⁶⁰.

2.5. Justificación de la Oportunidad de Globalización

Como se ha dejado de manifiesto ampliamente en el presente marco teórico, la educación preescolar en Chile es carente de calidad, existiendo una disparidad entre el servicio que entrega el mundo público y el mundo privado, aumentando las brechas sociales y dificultando la construcción de una sociedad sana.

Mucho se puede aprender en materia de educación, especialmente de los países desarrollados o “mejores de la clase”, donde se busca potenciar la riqueza individual para la construcción de la sociedad. En las secciones 2.2 y 2.4 se presentan las evidencias, los focos de atención que debe tener el proyecto educativo, y las opciones metodológicas que son posibles de implementar.

La propuesta de valor, así como la mayor parte de los elementos del modelo de la organización son inspirados en el *benchmark* internacional, tanto de la educación tradicional como no tradicional en educación preescolar.

⁵⁸ Goyeneche, 2015.

⁵⁹ Reunión Yoane Díaz, Directora Establecimiento Celestín Freinet de La Pintana, 2016.

⁶⁰ Revista Carrusel, 2012.

2.6. Estudio de Mercado e Identificación de la Necesidad

2.6.1. Oferta

Como se presentó en la sección 2.3.2 existen diversas instituciones que imparten educación preescolar que representan aproximadamente 725.000 vacantes totales. A continuación se describen sólo las instituciones que educan a niños entre los 3 a 6 años (excluye salas cuna de 0 a 2 años):

- **Jardines Infantiles JUNJI:** Enmarcada dentro del rol de JUNJI de impartir educación parvularia. Estos establecimientos poseen la misión de ofrecer una atención que considere la diversidad, con una visión inclusiva que contribuya a la equidad y la enseñanza de valores. JUNJI orienta su labor a sectores de pobreza y vulnerabilidad social especialmente para niños menores a 4 años, por lo que los postulantes requieren de una evaluación y autorización de asistente social para su ingreso. Dentro de los ejes de su gestión destacan la calidad de la educación, el bienestar integral, gestión integrada, aumento de cobertura, liderazgo técnico pedagógico. Son establecimientos financiados 100% por el estado⁶¹.
Representan un 16,4% del total de matrículas entre niños de 0 y 5 años⁶².
Dentro de sus desventajas, poseen un alto ratio niño/parvularia alcanzando 32 niños por educadora y un límite de recursos establecidos por el estado. En ocasiones el personal ha realizado huelgas por disconformidad por remuneraciones y el servicio no cuenta con oportunidades/recursos de remplazo para los trabajadores⁶³.
- **Jardines Infantiles Fundación Integra:** La misión de la fundación es lograr un desarrollo pleno y aprendizajes significativos de niños y niñas entre 3 a 4 años de edad a través de un proyecto educativo de calidad con participación activa de los stakeholders principales: equipos de trabajo, familias y comunidad. También posee un foco en los sectores de pobreza y vulnerabilidad donde el 95,9% de las familias cuyos hijos asisten a los jardines infantiles de la fundación pertenecen al 60% de los hogares con menos ingresos del país.
Los establecimientos INTEGRA son principalmente financiados por el estado (98,7%) recibiendo adicionalmente aportes de municipalidades, empresas y otras instituciones⁶⁴.
Representan un 7,8% del total de matrículas entre los 0 y 5 años⁶⁵.
En ocasiones el personal ha realizado huelgas por disconformidad por remuneraciones y el servicio no cuenta con oportunidades/recursos de remplazo para los trabajadores⁶⁶.

⁶¹ JUNJI, 2015.

⁶² CASEN, 2013.

⁶³ Aleuanlli y Anguita, 2008.

⁶⁴ INTEGRA, 2015.

⁶⁵ CASEN, 2013.

⁶⁶ Aleuanlli y Anguita, 2008.

- **Jardines Infantiles Municipales:** Los municipios poseen establecimientos que imparten servicios de educación parvularia gratuita las que financian principalmente por subvenciones del estado, sin embargo éste permite cobrar un copago regulado a los apoderados. Por lo general poseen un proyecto educativo que considera los lineamientos del ministerio de educación⁶⁷. Representan un 19,2% del total de matrículas entre los 0 y 5 años⁶⁸.
- **Jardines Infantiles Particulares Subvencionados:** Estos centros operan similares a los municipalizados pero poseen sostenedores particulares (personas naturales, colegios, instituciones religiosas, fundaciones, etc.) también son financiados principalmente por el estado más un cobro de copago regulado a los apoderados; concentrando su atención en los quintiles III y IV, aunque con gran presencia en los otros. En general presentan un alto ratio niño/parvularia alcanzando en promedio 36 alumnos por profesional⁶⁹. Representan un 39,9% del total de matrículas entre los 0 y 5 años⁷⁰.
- **Jardines Infantiles Particulares:** Estos establecimientos se centran en atender las necesidades de educación de párvulos de los sectores socio-económicos altos. Son establecimientos financiados principalmente por las ventas de sus servicios, con precios muy variantes dependiendo de los servicios, calidad, extensión horaria, exclusividad, etc. Los dueños de los establecimientos pueden ser personas naturales, colegios, instituciones religiosas, fundaciones, etc. El 50% de los establecimientos particulares aprobados por JUNJI se encuentran en las comunas de Las Condes, Providencia, Santiago Centro, Ñuñoa, Maipú y La Florida, Muchos de estos poseen convenios con empresas⁷¹. Representan un 13,5% del total de matrículas concentrándose altamente en el quinto quintil⁷².
- **Jardines Infantiles de Propiedad / Dependientes de Colegios:** aunque estas instituciones pueden ser clasificadas como jardines infantiles municipales, particulares subvencionados, o particulares; poseen una tonalidad distinta, debido a que permiten garantizar una matrícula para la enseñanza básica una vez terminado el segundo nivel de transición (kínder) y/o descuentos por hermanos (en el caso de particulares) por más de un niño en la comunidad educativa. En los casos en que los colegios poseen un alto prestigio, los padres poseen incentivos para garantizar matrícula^{73,74}.
- **Colegios que Imparten Niveles Kinder y Pre-kinder:** existen colegios que han realizado integración vertical en sus propios establecimientos; la legislación permite incluir los niveles de primero y segundo de transición (pre-kinder y kínder

⁶⁷ Aleuanlli y Anguita, 2008.

⁶⁸ CASEN, 2013.

⁶⁹ Aleuanlli y Anguita, 2008.

⁷⁰ CASEN, 2013.

⁷¹ Aleuanlli y Anguita, 2008.

⁷² CASEN, 2013.

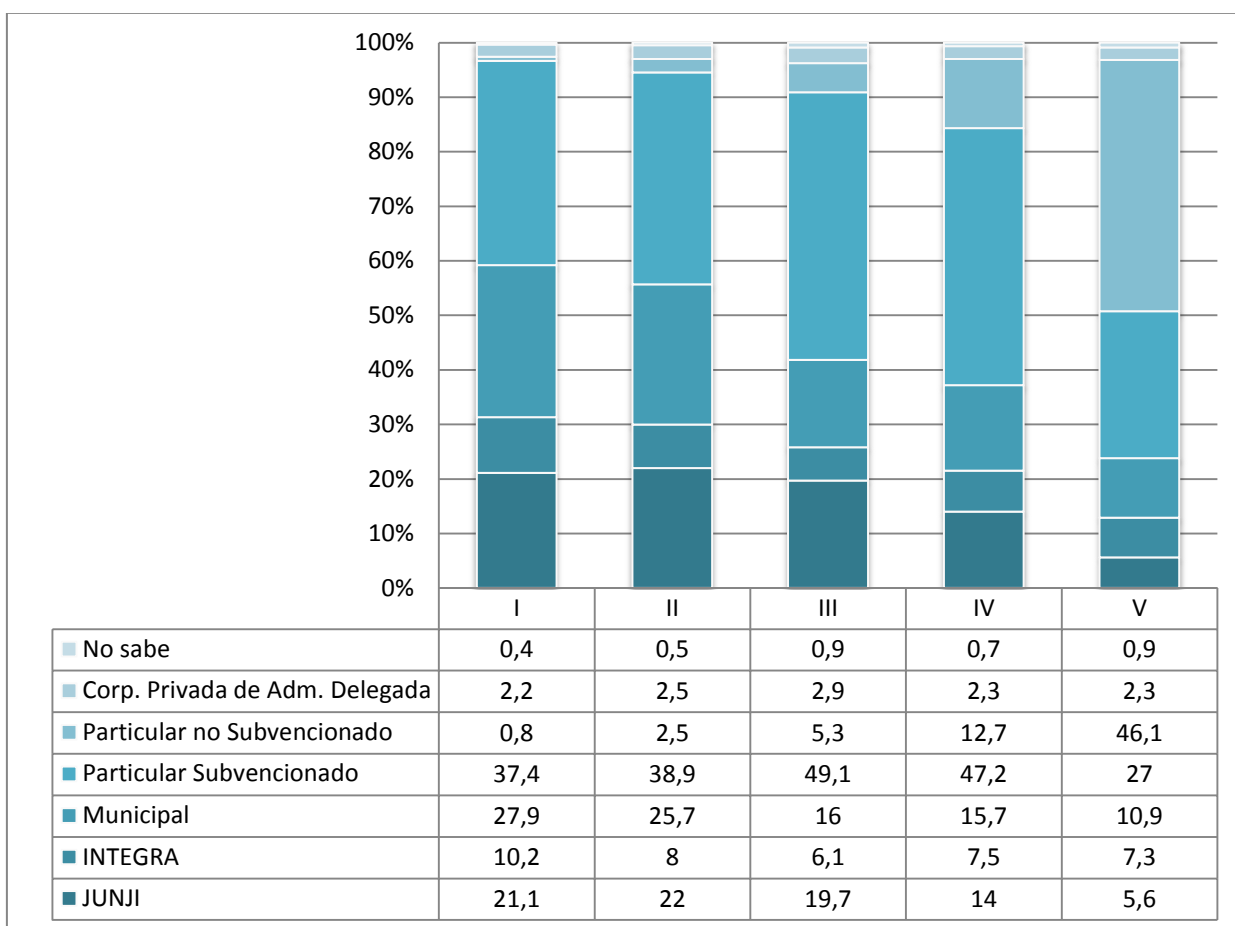
⁷³ Aleuanlli y Anguita, 2008.

⁷⁴ Reunión Eddy López, Experta en Proyectos para Escuelas de Lenguaje, Jardines Infantiles y Escuelas Primarias, Directora Escuela de Lenguaje Nova Aurora, 2015.

respectivamente) dentro de los servicios educacionales. Estos colegios pueden ser privados, particulares subvencionados o municipalizados; siendo estas prácticas más comunes en los dos primeros. Al igual que para el caso de los jardines infantiles de propiedad o dependientes de colegios, es posible garantizar matrícula y/o acceder a descuentos por hermanos⁷⁵.

- **Particulares sin Reconocimiento JUNJI:** actualmente existe un número indeterminado de recintos que operan sin reconocimiento JUNJI, en su mayoría actúan como guardería y limitados elementos educacionales.

Ilustración 8 : Distribución (en porcentaje) de los Niños y Niñas de 0 a 5 años que Asisten a Educación Parvularia según Dependencia Administrativa y Quintil de Ingreso Autónomo Per Cápita del Hogar (2013).



Fuente: Elaboración Propia a partir de información de Encuesta CASEN (2013).

Con la Ley que propone eliminar el copago al año 2017, los establecimientos particulares subvencionados y municipales con copago, deberán migrar hacia un sistema 100% subvencionado o totalmente privado. A la fecha existen distintas incertidumbres entre los mecanismos que se adoptarán para poner en marcha las nuevas legislaciones por lo que no se conoce cómo migrará el mercado. Especialmente

⁷⁵ Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2013.

los particulares subvencionados (más de un 40% de las matrículas), recalcan que poseen bajos incentivos para mantener sus establecimientos debido a la eliminación del copago y la ley de fin al lucro de acuerdo a circulares emitidas, por ejemplo Coordinadora de Colegios Particulares Subvencionados.

Los proyectos educativos en Chile son más bien siguiendo los esquemas tradicionales y los parámetros dados por el gobierno. Metodologías no tradicionales no son tan habituales, y se concentran en el sector privado⁷⁶.

2.6.2. Demanda

En Chile existen aproximadamente 1.450.000 niños entre 0 y 5 años según el censo del 2012 y 583.000 en la región metropolitana⁷⁷, y aproximadamente 286.000 niños son atendidos en la región por establecimientos preescolares⁷⁸. La distribución nacional según tipo de establecimiento se presentó en la

Ilustración 1 Ilustración 8, donde la mayor parte de los niños asiste entidades particulares subvencionadas.

Los beneficiados por el servicio o clientes valoran distintos aspectos los que del sistema socio-económico al que pertenecen, sin embargo hay tendencias claras. Según estudios entre directoras, parvularias y apoderados; la demanda se puede caracterizar de acuerdo a los siguientes puntos⁷⁹:

- Los criterios de selección para los apoderados es la cercanía al hogar (como una segunda opción y mucho menos apropiada, que se encuentre en la cercanía del trabajo), las positivas recomendaciones de conocidos, la sensación de seguridad y cuidado del infante especialmente en la primera visita al establecimiento.
- Los apoderados no manifiestan conocimiento del método de enseñanza o proyecto educativo del establecimiento de sus hijos.
- Existe una alta sensibilidad al precio especialmente en aquellos quintiles intermedios donde no clasifican para establecimientos tipo JUNJI o Integra y no existe capacidad de pago para particulares.
- Dentro de otras características importantes está contar con el empadronamiento JUNJI, contar con extensión de jornada, número de alumnos por sala, la educadora, seguridad del infante y la infraestructura.

⁷⁶ Educar Chile, 2014.

⁷⁷ Instituto Nacional de Estadísticas (INE) Chile, 2012.

⁷⁸ CASEN, 2013.

⁷⁹ Aleuanlli & Anguita, 2008 y entrevistas/encuestas de elaboración propia, ver Anexo 1, Sección 11.1.

- Existe un alto porcentaje (38%) de apoderados que cree que no es necesaria la participación de educación preescolar y los niños son cuidados por terceros.
- Un reducido número de padres se interesa por participar de la educación de sus hijos dentro del establecimiento durante la jornada escolar.

2.6.3. Identificación de Brechas entre Oferta y Demanda: Posibles Oportunidades

A partir de todos los puntos discutidos a través del marco teórico, es posible observar que existen varias brechas en materia de educación preescolar que pueden transformarse en oportunidades, especialmente para la sociedad. Algunas de ellas son descritas a continuación:

- Los niños entre 3 y 4 años que no aplican para ser atendidos en jardines infantiles JUNJI o INTEGRA no tienen otra opción de establecimiento que aquellos pagados. Aun cuando la nueva legislación habla de cobertura de subvención para medio menor y medio mayor, la implementación aún está pendiente.
- Como generalmente ocurre, los sectores socio-económicos intermedios son los “descuidados” del sistema ya que por un lado no reciben intensivamente beneficios por parte del estado; pero por otro lado, la disponibilidad de pago no es suficiente para cubrir todos los servicios requeridos.
- Los jardines particulares subvencionados irán desapareciendo paulatinamente para convertirse en totalmente subvencionados o particulares. Actualmente los incentivos para convertirse en totalmente subvencionados son bajas, por lo que se espera que haya una demanda sin cubrir en este sector; de todas formas se espera que la demanda aumente más que la tasa de natalidad como ha ocurrido en los últimos años.
- Se proyecta un paulatino aumento en la subvención y cobertura desde medio menor.
- La calidad de la educación es precaria transversalmente, se pueden realizar diversas iniciativas que mejoren algunas de sus dimensiones. Cualquier esfuerzo adicional en Educación suma a las iniciativas país.

2.7. Financiamiento de Educación Pre-Escolar

El sistema de financiamiento de la educación preescolar en Chile varía dependiendo del tipo de institución (ver instituciones en Ilustración 1 : Institucionalidad Primer Ciclo (0 a 3 años). Ilustración 1

Ilustración 1 e Ilustración 2 Ilustración 2). Para el año 2012, la JUNJI reportó el siguiente gasto mensual por niño, esta tabla excluye jardines particulares que sólo reciben ingresos por ventas de servicio:

Tabla 1: Gasto mensual JUNJI por Niño para el año 2012 para las distintas instituciones.

Tipo Establecimiento	Costo JUNJI
Sala Cuna Administración Directa JUNJI	170.390
Escuela de Párvulos (Jardín Infantil) Administración Directa JUNJI	111.769
Sala Cuna Administración por Terceros	113.869
Escuela de Párvulos (Jardín Infantil) Administración por Terceros	56.502

Fuente: Elaboración Propia a partir de información JUNJI (2012).

Cabe destacar los siguientes aspectos acerca de la información entregada en la

Tabla 1:

- Los gastos para Jardín Infantil de Administración por Terceros no incluyen cobertura para los Niveles de Medio Menor y Medio Mayor. Se espera que en los siguientes años (fecha aún no determinada) se extienda la subvención para los citados niveles de acuerdo a la Ley 20.710.
- Dentro de los Jardines Infantiles de Administración por Terceros existen jardines particulares subvencionados, los que reciben la ayuda estatal además de un copago que está regulado y cuyo valor máximo alcanza aproximadamente la mitad de la subvención. Se espera que a partir del año 2017 se elimine gradualmente el copago.

Durante el año 2015, las subvenciones para jardines infantiles JUNJI alcanzan aproximadamente los 95.000 por alumno para la región metropolitana. Para otros jardines infantiles, 53.000 para media jornada y 65.000 para jornada completa.

Con las nuevas legislaciones, los gastos en educación se ampliarán, absorbiendo el copago de los particulares subvencionados. Según información del Ministerio de Educación: *‘Entre 2016 y 2018, más de 730 mil estudiantes, cuyas familias hoy pagan parte de la mensualidad en los colegios, podrán pasar a educación gratuita. Para el 2018, el 93% de los estudiantes de Chile estudiará en colegios gratuitos’*⁸⁰.

2.7.1. Subvención Escolar Preferencial

La Subvención Escolar Preferencial (SEP) es un aporte prioritario que se otorga a aquellos establecimientos que se adscriben de forma voluntaria al Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, que incluye requisitos y compromisos de calidad, atendiendo a alumnos vulnerables (pertenencia a programa Chile Solidario, pertenecer al tercio más bajo según Ficha Protección Social, o estar en tramo A FONASA) que en general se encuentran en los primeros tres quintiles socioeconómicos⁸¹. Desde el año 2015 comenzó a regir la SEP ampliada que busca entregar un aporte a alumnos preferentes que corresponden a aquellos que pertenecen a clase media, es decir, al tercer y cuarto quintil y será la mitad de la SEP.

Ambos beneficios deben ser destinados al Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que forma parte del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Académica, además los establecimientos deben estar adscritos a la cobertura de gratuidad de la nueva legislación. Según el Ministerio de Educación: *‘Para el año 2016, los colegios que opten por la gratuidad comenzarán a recibir dos nuevos fondos: El nuevo Aporte de Gratuidad (\$5.580 el primer año) y la nueva SEP Ampliada, para estudiantes de clase media (\$22.687 pesos). Además, habrá un incremento del 20% a la SEP (45.374). El Estado llegará a invertir alrededor de 145 mil pesos por cada niño y niña, duplicando los recursos con que cuentan hoy más del 50% de los estudiantes’*⁸².

2.7.2. Aporte de Gratuidad

⁸⁰ Ministerio de Educación, 2015.

⁸¹ Pavez, 2014.

⁸² Ministerio de Educación, 2015.

El Aporte por Gratuidad es un adicional que se entregará a partir del 2016 para alumnos de establecimientos gratuitos, sin fines de lucros y que estén incorporados al régimen SEP; recursos que son de libre disposición para fines educativos por parte del sostenedor. Para el año 2016 el valor del aporte se estima en 5.580 pesos mensuales por alumno aproximadamente; este se incrementará año a año con el objetivo de aumentar cobertura y eliminación de copago para centros educacionales particulares-subvencionados⁸³.

⁸³ Ministerio de Educación, 2015.

3. Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito (FCE) son aquellas actividades o procesos que son de alta relevancia y criticidad, y permiten asegurar un funcionamiento exitoso de la organización si su desarrollo es satisfactorio.

Basados en los objetivos planteados en la sección 1.3 los FCE identificados son los siguientes:

- **Cumplimiento Normativa y Empadronamiento JUNJI:** factor higiénico del proyecto, el marco normativo fue descrito en la sección 2.3.1.
- **Financiamiento de la Organización:** es necesario asegurar la disponibilidad de recursos para la organización y su administración eficiente, el sistema de financiamiento fue descrito en la sección 2.7.
- **Alto Nivel de Matrícula y Asistencia:** factor correlacionado con el alcance que tiene la organización en la sociedad gracias al nivel de matrícula; y el impacto que tiene en los niños, que va de la mano de la asistencia y periodicidad. Además, el financiamiento de la organización se correlaciona con ello ya que las subvenciones son calculadas por niño y por día de asistencia.
- **Sello y Cultura de la Organización:** este factor es crítico y pilar de otros factores de éxito como lo es la calidad, la seguridad y confianza, y la asistencia de los infantes. La organización debe estar empapada del espíritu de la misión, visión y objetivos que orientan a la organización, con profesionales con vocación e intrínsecamente motivados.
- **Aseguramiento de la Calidad y un Proyecto Educativo Pertinente:** este factor incluye todas las acciones, actividades y protocolos en pro de mejorar continuamente la calidad de la educación y sus efectos en la movilidad social; idealmente la organización debe convertirse en un referente en el sector. Los elementos que se incluyen en este FCE son por ejemplo: plan de aseguramiento de calidad, proyecto educativo, planificación, métodos de potenciamiento de las habilidades individuales de cada niño, métodos para trabajos con los apoderados y la comunidad, etc. Se tomarán como referencia los elementos de calidad educacional definidos por UNICEF (sección 2.2), así como también las buenas prácticas a nivel internacional (sección 2.4).
- **Capital Humano:** este factor incluye la gestión de personas y el desarrollo del capital humano, imprescindible en el tipo de organizaciones. Está muy relacionado con el FCE Sello y Cultura de la Organización así como también el de Aseguramiento de la Calidad.
- **Infraestructura:** este factor permite alcanzar un entorno adecuado para la estimulación de los niños y facilitar una educación de calidad. Los criterios dados por la JUNJI se consideran como base mínima y no necesariamente óptima para la enseñanza.

- **Seguridad y Confianza:** este factor es crítico, especialmente para la visión de los apoderados que buscan un lugar seguro y confiable donde dejar a sus pupilos, siendo esta variable aún más crítica que la calidad educacional.

4. Modelo de la Organización

La organización propuesta corresponde a una cadena de jardines infantiles llamada Formando Futuro, como tal, se trata de una organización sin fines de lucro que busca suplir en primera instancia las necesidades de educación de calidad para los sectores socioeconómicos C3 y D. Los primeros (C3) al no pertenecer a los rangos socioeconómicos más bajos, no reciben gran parte de los beneficios económicos del estado, pero tampoco pueden acceder a educación privada debido a su alto costo. Los segundos (D) corresponden generalmente a hogares en situación de vulnerabilidad, quienes necesitan opciones que entreguen una propuesta de valor de mayor calidad.

Entre las características más importantes de la organización está que sus establecimientos son gratuitos, no seleccionará a sus estudiantes (por lo que se espera que otros niveles socioeconómicos también participen), buscará la mejora continua, la garantía de calidad como impulsor de la movilidad social, y aplicará mejores prácticas internacionales para sus planes, actividades y procesos.

La cadena contará con 3 establecimientos en una ventana de evaluación de 15 años comenzando con 1 establecimiento en el año 1, creciendo orgánicamente en 1 establecimiento cada 5 años, con una dotación de 20 personas aprox. cada uno y 8 personas aprox. que trabajan para la cadena. Se proyecta que el emplazamiento se realice en la Comuna de Quilicura, extensible a otras comunas de Chile con similares patrones socioeconómicos.

La propuesta del modelo de la Organización utilizará la metodología de Modelo de Negocio Canvas⁸⁴ y reúne el *benchmark* nacional e internacional, además de la revisión y la colección de opiniones de diversos especialistas en educación que son listados en el Anexo 2 (Sección 11.2) del presente documento.

4.1. Propuesta de Valor

Entregar un servicio de educación preescolar para niños entre 2 y 6 años basada tres pilares fundamentales: el valor del individuo, la cooperación y el aprendizaje por medio de la acción⁸⁵. Para ello, se priorizará por asegurar los componentes básicos e higiénicos que permiten una educación de calidad⁸⁶ así como las normas exigidas por el Ministerio de Educación a través de la JUNJI; y sobre esta base añadir metodologías y mejores prácticas a nivel internacional para potenciar a los niños(as) entregándoles una educación de calidad, entendiendo su realidad social.

⁸⁴ Osterwalder y Pigneur, 2010.

⁸⁵ Pilares que se desprenden del *benchmark* realizado entre los “primeros de la clase” a nivel internacional, la educación de currículo tradicional y no tradicional; también tomando en cuenta los valores asociados a la visión país: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=210056>, fuente Educar Chile cuyos fundadores son el Ministerio de Educación y Fundación Chile.

⁸⁶ Estos componentes son definidos por UNICEF, e incorporados a la presente tesis en la sección 2.2.

Ahondando en los pilares fundamentales, ellos reúnen los siguientes principios:

- **Valor del Individuo:** el alumno es un ser con una riqueza única, la enseñanza debe potenciar sus fortalezas individuales y a partir de ellas sociabilizar con el entorno. El aprendizaje se debe basar en la autonomía, los intereses, las motivaciones, las necesidades y las problemáticas del alumno tal que la enseñanza resuene y haga sentido en el alumno y se adquieran verdaderamente las habilidades y conocimientos transmitidos.
- **La Cooperación:** el trabajo en equipo es parte fundamental de la enseñanza destacando los valores como la cooperación, responsabilidad, decisiones colectivas, ayuda, diversidad, respeto por el individuo, etc., así como también el interés en dar soluciones a las problemáticas personales y sociales.
- **El Aprendizaje por Medio de la Acción:** el niño explora, realiza actividades físicas y artísticas, y desarrolla proyectos que le causan sentido, supliendo intereses, motivaciones y necesidades propias o de su núcleo familiar o comunidad; se lleva a los niños a la observación y reflexión durante el proceso, reforzando positivamente su importancia.

Se buscará y velará por el acceso de los niños a los componentes básicos e higiénicos para su educación: salud física, mental y espiritual; establecimientos seguros y protectores; infraestructura, procesos y monitoreo de resultados que permita una fluida adquisición de competencias siendo indispensables la alfabetización, matemáticas, habilidades para la vida, salud y autocuidado, nutrición, conciencia social y natural; profesores bien calificados en constante entrenamiento especialmente en temáticas de facilitación de aprendizaje, reducir disparidades y potenciamiento de fortalezas individuales; participación constante de la familia y las comunidades; y finalmente, un proyecto educativo reflexivo y dinámico en resonancia con las necesidades de los infantes, de la sociedad, alineándolos con las necesidades del país.

De manera adicional el proyecto educativo busca implementar los siguientes métodos y mejores prácticas recogidas del *benchmark* internacional, que son muy poco comunes en Chile y en general han sido implementadas sólo por establecimientos del tipo privado:

- **Actividades para potenciar el valor del individuo:** plan integral e individual para potenciar fortalezas y equiparar competencias básicas, considerando condiciones propias del alumno y su contexto, y trabajando con un equipo interdisciplinario que velará por el bienestar integral.
- **Actividades para potenciar la cooperación:** mantener actividades de vinculación con padres y la comunidad, así como también con otros jardines infantiles, entre las iniciativas se encuentra: capacitación a los padres y apoderados, actividades abiertas a la comunidad y el desarrollo de una plataforma online para compartir material audiovisual de la experiencia de Formando Futuro permitiendo la capacitación interna para los nuevos trabajadores, la capacitación de otros centros e interesados, convirtiéndose en un referente para el sector. Esta “comunidad” no se limita a lo nacional,

buscándose alianzas internacionales como por ejemplo: Movimiento Freinet y Federación Internacional de Movimientos de Escuela Moderna.

- **Actividades para potenciar el aprendizaje por medio de la acción:** elaboración de proyectos (ejemplo: reciclaje), oratoria, trabajo en el huerto, expresión corporal, artes visuales, cálculo vivo, dibujo libre, clase paseo; que son comunes en diversas metodologías educativas.

Cabe destacar, que el punto más distintivo del proyecto educativo que se propone lo comprende el pilar de La Cooperación y las distintas iniciativas que lo llevan a la práctica. El benchmark internacional muestra que esta es una característica muy importante para la creación de valor dentro de la educación ya que permite aumentar el impacto (intensidad) y el alcance (número de beneficiados) de las organizaciones en la sociedad; este es un elemento necesario de importar al modelo de negocios de la organización propuesta.

Si se observan los modelos asociados a los Jardines Infantiles en Chile y centros educativos en general, estos no promueven la cooperación en ninguno de sus niveles: cooperación entre docentes: donde cada una de las salas no interactúan entre sí, entre distintas disciplinas, entre establecimientos de iguales características y aun cuando estos pertenezcan a la misma corporación existe poco diálogo y cooperación, entre establecimientos que pudieran crear alianzas verticales, con los padres y apoderados, con la comunidad, con el país, o con entidades fuera de Chile.

El proyecto educativo de Formando Futuro se hace cargo de todas estas necesidades, teniendo como uno de sus focos la cooperación primero interna, luego creando valor hacia colegas fuera de los establecimientos, realizando actividades de educación para padres y apoderados, para la comunidad, y tratando de realizar vínculos internacionales con el fin de captar know-how y otros beneficios de organizaciones o establecimientos internacionales.

En relación a los establecimientos y las características del servicio, se contempla:

- **Ubicación:** Los establecimientos son emplazados en las zonas habitación de los alumnos, decisión de acuerdo a marco teórico que se profundiza en la sección 4.10.
- **Horario de Atención:** El servicio será de media jornada tradicional con horarios de 09:00 a 13:00 para la jornada mañana y 14:00 a 18:00 para la jornada tarde; las que pueden extenderse desde las 08:00 a 13:00 y 14:00 a 19:00 respectivamente para una mayor flexibilidad a los apoderados que trabajan.
- **Costo:** Gratuito, financiado por el gobierno a través de la JUNJI. Los alumnos no serán seleccionados, se considera la inclusión de todo tipo de alumno⁸⁷.

⁸⁷ Cualquier tipo de alumno, no incluye niños con discapacidades ya que el proyecto no contempla programa de integración enfocado a ellos; aun cuando considera realizar trabajos con alumnos que sean diagnosticados con trastornos como déficit atencional o trastornos del lenguaje.

- **Cuerpo Docente y Funcionarios:** Personal calificado, interdisciplinario y comprometido con el proyecto educativo. Considerando un equipo compuesto por parvularias, asistente social, fonoaudióloga, psicopedagoga, psicóloga, periodista, técnicos y auxiliares, y cuerpo administrativo; que permiten velar por los pilares educativos propuestos.
- **Infraestructura:** El diseño de la infraestructura cumple con las exigencias de la JUNJI y además que estimule el aprendizaje, aspecto que se profundiza en la sección 4.7.
- **Seguridad:** La garantía de seguridad en el establecimiento permite mantener a los alumnos en un sistema confiable e íntegro.
- **Egresados:** Se contempla que nuestros egresados de kínder cumplan con lo exigido por el Ministerio de Educación, además de la identificación y el potenciamiento de las fortalezas del niño. Se contempla un completo informe que contemple la ruta seguida en el establecimiento.

4.2. Segmento de Beneficiados

Como organización sin fines de lucro no se hablará de “*clientes*”, según el Modelo de Negocios Canvas tradicional, sino que de beneficiados.

Tal como se señaló al inicio de la Sección 4, la organización busca suplir en primera instancia las necesidades de educación de calidad para niños entre 2 a 6 años pertenecientes a los sectores socioeconómicos C3 y D, sin embargo los tomadores de decisiones son los padres y apoderados quienes deciden qué institución será responsable por la educación preescolar de sus niños.

Parte importante de este primer objetivo es lograr padres y apoderados con más herramientas para la educación de sus hijos y un mayor involucramiento; impacto que piensa lograrse a través de capacitaciones, entrevistas, visitas a hogares, actividades padre-hijo, etc. Según los expertos los mayores educadores, que generan mayor impacto en el desarrollo de los niños a esta edad, son los padres y su entorno directo, por lo que si se quiere realizar un trabajo importante en la agregación de valor en es imperativa esta labor.

Como un segundo foco del proyecto educativo, se considera beneficiar los docentes internos, a la comunidad, docentes externos, y otros establecimientos tanto en Chile como en el extranjero con distintas actividades.

Como resultado de las iniciativas anteriores, se propone alcanzar un beneficio social importante que se desprende del tratar de igualar las competencias de los alumnos y los impactos sociales que tiene esto (Secciones 2.1 y 2.2); de dar más herramientas a los padres acerca de la educación de sus hijos reconociendo que ellos son los principales responsables de la formación en la etapa preescolar; y de los beneficios que trae el buscar la cooperación y la creación de redes entre los distintos stakeholders que actualmente operan de manera aislada.

A su vez, de acuerdo al modelo de estrategias en organizaciones sin fines de lucro⁸⁸, los benefactores de la organización, en este caso el Ministerio de Educación a través de la JUNJI, también son parte de los beneficiados por ejemplo: al aumentar índices de cobertura infantil para educación preescolar.

Poniendo el foco en los dos principales beneficiados: apoderados y alumnos, la caracterización de ellos es la siguiente:

- **Apoderados:** se considera quién es el responsable y tomador de decisiones de los alumnos.

Tabla 2: Descripción Beneficiados – Padres y Apoderados.

Característica	Descripción
Edad	Mayormente de 18 a 30 años (padres) y 40 a 60 años (abuelos) que poseen una tuición formal o informal ⁸⁹ .
Género	Mayormente mujeres, con un 40% de jefas de hogar ⁹⁰ .
Distribución Socioeconómica	Mayormente clases C3 y D, quintiles Q2, Q3 y Q4.
Ingreso Promedio por familia	C3: alrededor de 600.000 pesos chilenos. D: alrededor de 300.000 pesos chilenos.
Lugar de habitación y acceso al servicio	Quilicura. Sin embargo el proyecto puede ser replicado en las comunas de Macul, Peñalolén, La Florida, Recoleta, La Cisterna, San Bernardo, Maipú, Pudahuel, etc. ⁹¹
Ocupación	C3: Empleados sin rango o categoría, obreros especializados, comerciantes menores, vendedores, choferes, técnicos, mayormente con educación secundaria completa y muy pocos estudios de educación superior, etc. D: Obreros, feriantes, trabajadores manuales, empleados bajos rangos, mensajeros, aseadores, asesoras del hogar, etc. ⁹²
Involucramiento en la educación	Se espera que en situación de vulnerabilidad alrededor de sólo un 10% de los padres se involucren en la educación de los alumnos ⁹³ .

⁸⁸ Bowman, 2015.

⁸⁹ Referente a las edades a los padres al momento del embarazo según nivel socioeconómico. Resultados Encuesta Nacional Primera Infancia. JUNJI, UNICEF y UNESCO, 2010.

⁹⁰ CASEN, 2013.

⁹¹ Comunas asociadas a los grupos socioeconómicos C3 y D principalmente y que presentan un importante crecimiento poblacional. Reporte Grupos Socioeconómicos. (Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado, 2008.

⁹² Ocupaciones asociadas a los grupos socioeconómicos C3 y D. Reporte Grupos Socioeconómicos. Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado, 2008.

⁹³ Entrevista docentes y funcionarios Colegio Celestín Freinet, 2016.

Característica	Descripción
Principales Requerimiento	Cuidado de sus pupilos (en general hijos o nietos) mientras trabajan (22%). Que los pupilos tengan un lugar para compartir con otros niños (22%). Estimulación Especializada (19%). Preparación para enseñanza básica (15%) ⁹⁴ . Atributos requeridos: seguro, bajo costo o gratuito.
Requerimientos Secundarios	Entretención para los hijos, alimentación para los hijos, enseñanza de modales.

Fuente: Elaboración propia, con información referenciada en la misma Tabla.

- **Alumnos:** quienes concurren a los establecimientos para ser cuidados y educados.

Tabla 3: Descripción Beneficiados – Alumnos.

Característica	Descripción
Edad	Medio Menor: 2 a 3 años Medio Mayor: 3 a 4 años Pre-kínder: 4 a 5 años Kínder: 5 a 6 años
Género	Femenino y Masculino
Convivencia del niño con sus padres	95% de presencia maternal y 65% de presencia parental. ⁹⁵
Problemáticas que enfrentan comúnmente ⁹⁶ los niños en situación de vulnerabilidad.	Pobreza y limitación en el acceso a bienes y servicios básicos; drogadicción, alcoholismo, delincuencia, violencia intrafamiliar, abuso, etc., dentro de la familia; familias disfuncionales; segregación y estigmatización social.
Lugar de habitación y acceso al servicio	Quilicura. Sin embargo el proyecto puede ser replicado en las comunas de La Florida, Maipú, Pudahuel, Puente Alto, San Bernardo, etc.

⁹⁴ Del total de apoderados, porcentaje asociado a aquellos que eligen el atributo indicado como la principal razón para matricular a un niño o niña en un establecimiento educacional. Resultados Encuesta Nacional Primera Infancia. JUNJI, UNICEF y UNESCO, 2010. Conceptos que fueron contrastados con las encuestas realizadas y la revisión bibliográfica de Aleuanlli y Anguita, 2008; entre otros.

⁹⁵ Referente al promedio chileno de convivencia de niño o niña con sus padres. Resultados Encuesta Nacional Primera Infancia. JUNJI, UNICEF, UNESCO, 2010.

⁹⁶ La postulación de que las familias en pobreza sean multiproblemas no es cierta, puesto que las problemáticas enunciadas son transversales en la sociedad, sin embargo, las familias en condición de pobreza están en un mayor riesgo social por su segregación, estigmatización, influencia del entorno y la no disponibilidad de recursos para revertir las situaciones de riesgo que refuerzan el ciclo de marginación, disfuncionalidad y desesperanza. Arrizaga, 2010.

Característica	Descripción
Principal Requerimiento	Cuidado y educación integral.
Requerimientos Secundarios	Refuerzo de valores (autoestima, autocuidado, solidaridad, trabajo en equipo, tolerancia, respeto, etc.) y actividades (juegos al aire libre, actividades deportivas, escuchar cuentos, paseos, etc.) de la vida diaria que debiesen ser entregadas en el hogar; desarrollo de potencialidades individuales; cuidado físico, mental y espiritual muchas veces más allá del rol educativo; instruir a sus apoderados para alcanzar una mejor estimulación.

Fuente: Elaboración propia, con información referenciada en la misma Tabla.

4.3. Relación con los Beneficiados

Las relaciones con los beneficiados se basan en dos tipos: asistencia personal y creación de comunidad.

La **asistencia personal**, en relación a los principales beneficiados, se instaura al dar un trato individual y único a cada alumno y apoderado. Para el alumno: la exploración de sus necesidades, potencialidades, facilitando su desarrollo y crecimiento, realizando un seguimiento de él (ella) y apoyándolo a través del equipo interdisciplinario. Para los apoderados: atención directa con el equipo docente, solución de dudas e inquietudes, capacitación, participación en actividades del centro, evaluación familiar para entender necesidades del alumno, etc. Es necesario declarar que los padres son los primeros responsables de la educación preescolar y se debe potenciar dicho vínculo único con la labor del jardín infantil por eso el especial interés en realizar actividades junto a ellos.

En el caso de los beneficiados secundarios, se ha establecido una organización que se preocupe de la enseñanza preescolar transversalmente en la sociedad, realizando distintas iniciativas apuntando sujeto a los recursos disponibles.

La **creación de una comunidad** en torno a los establecimientos es de vital importancia para el proyecto educativo que potencia el involucramiento y la sociabilización entre los niños, docentes, apoderados, familias, y comunidad. Además a través de proyectos como la plataforma online de enseñanza preescolar involucra otros establecimientos y docentes; y a las redes de stakeholders que se van a ir cultivando y manteniendo en el tiempo.

La metodología Canvas, propone que se identifiquen cómo se captarán y mantendrán los beneficiados como parte de la relación, que en el caso de este plan de negocios, es el motor de entrada de ingresos al establecimiento.

La experiencia de directoras y administradoras de jardines infantiles señala que los medios más efectivos para captar nuevos beneficiarios son: la ubicación en las zonas habitación de los niños a los quienes apunta el proyecto; la imagen y el trato que presta la parvularia o directora cuando los apoderados concurren a consultar por un servicio de

educación preescolar; la recomendación de otros padres, principal fuente de marketing; los beneficios adicionales que el establecimiento pueda entregar al niño: alimentación, transporte, etc.; la identificación de la marca como signo de prestigio y buen servicio.

En cuanto a la mantención de los alumnos en el establecimiento, es importante mantener los estándares que se prometieron al apoderado cuando se ingresó al colegio y especialmente la fidelización de los niños que depende principalmente por el vínculo entre los alumnos y las parvularias y técnicos, e influye tanto en la asistencia del día a día como de la permanencia en el establecimiento, donde los niños sienten al jardín como su hogar y “exigen” a sus padres ir al jardín.

4.4. Canales de Relación con los Beneficiados

Para las labores de docencia⁹⁷ los canales de relación más utilizados son la comunicación directa con los alumnos y los canales escritos (libreta de comunicaciones y circulares) con los apoderados; que son además las formas más efectivas en la comunicación diaria. De manera secundaria con los apoderados se tiene comunicación directa en reuniones de padres y entrevistas personales además de: exposiciones y actos, llamadas telefónicas y visitas a hogares, solicitando retroalimentación e involucramiento.

Con los beneficiarios secundarios, por los que no se recibe un beneficio económico, se utilizará primordialmente comunicación electrónica: página web, redes sociales e e-mail, adicionalmente se proyectan actividades abiertas acerca de educación preescolar.

Se velará para que todas las comunicaciones y relaciones sigan un marco coherente a los principios de la organización, para ello se deberá capacitar a las personas encargadas.

4.5. Actividades Claves

Las actividades claves pueden agruparse en aquellas que están relacionadas directamente con la gestión de la organización (operación, marketing y ventas, financieras, etc.) y aquellas que están relacionadas con la docencia (preparación de clases y colaboración, clases, etc.):

4.5.1. Actividades Claves de la Gestión de la Organización

- **Gestión de Personas:** incluye reclutamiento (actividad crítica), entrenamiento y adaptación a la cultura organizacional, desarrollo de carrera, capacitación, beneficios y compensaciones, desvinculación.
- **Gestión para Subvenciones:** tramites de reconocimiento oficial y mantención del reconocimiento JUNJI y organizaciones responsables (previos y durante la operación) que son indispensables para la subvención; llenado de asistencia diaria; administración de las plataformas SIGE y SIGPA; presentación

⁹⁷ Canales de Relación para Marketing y Ventas son discutidos en la Sección 6.3.

documentación laboral; rendición de cuentas públicas de acuerdo a los estándares internacionales de transparencia de organización sin fines de lucro.

- **Administración:** actividades varias de contabilidad; pago de remuneraciones, beneficios y contribuciones; pagos servicios luz, agua, gas, derecho a basura, patente; provisionamiento de artículos de oficina, limpieza, y materiales; inscripción y matrículas; realización comunicados administrativos; reuniones administrativas internas y externas; entre otros.
- **Gestión de Marketing y Ventas:** planificación, estudio de beneficiarios y entornos, búsqueda de financiamiento alternativo (postulación a proyectos, premios, empresas u ONG's), promoción y publicidad (marketing), inscripciones (ventas), retroalimentación y encuestas de satisfacción, etc.
- **Mantenimiento de la Infraestructura:** incluye aseo, inspecciones, reparaciones, cambios o actualizaciones de todos los elementos que considera la infraestructura.

4.5.2. Actividades Claves de la Docencia

- **Clases:** Clases y talleres que desarrollan cada una de las habilidades y conocimientos necesarios para niños en edad preescolar: lectoescritura, lógico matemático, educación física y expresión corporal, neuromotor, motricidad fina y gruesa, inteligencia, numeración y cálculo, formas de aprendizaje, música, computación, trabajo en equipo, etc. Se proyecta que los docentes cumplan sólo 20 horas semanales en clases, más 5 horas de talleres durante la extensión horaria.
- **Planificación y Colaboración:** planificación clases y talleres (10 horas semanales⁹⁸), planes de reforzamiento, reuniones interdisciplinarias (consejo) (2 horas semanales), reuniones proyecto educativo institucional.
- **Evaluación, Planificación y Trabajo Individual con Alumnos:** proceso sistemático que incluye evaluación interdisciplinaria de cada uno de los alumnos, observación, planificación, monitoreo y mejora del trabajo, el que busca nivelar aquellas competencias básicas y potenciar las fortalezas del alumno. El trabajo considera al alumno, padres y/o apoderados, y entorno.
- **Evaluación, Planificación y Trabajo Grupal con Alumnos:** proceso sistemático que incluye evaluación interdisciplinaria del grupo-curso, su observación, planificación, monitoreo y mejora del trabajo colectivo.
- **Autoevaluación:** autoevaluación del personal interdisciplinario, instancia para la autocrítica y reflexión, identificación de problemáticas, fortalecimiento del colectivo e innovación grupal. Se reflexiona en torno a la evidencia de estadísticas y hallazgos. Plan de aseguramiento de calidad.

⁹⁸ Estándar Chileno: 2 a 3 horas semanales por horario, más tiempo informal dedicado por los docentes. Estándar Líderes Internacionales: igual al número de horas en sala.

- **Constante Revisión de Proyecto Educativo, Procesos e Innovación:** junto con la autoevaluación, se deben realizar constantes revisión de efectividad y eficiencia del proyecto educativo y los procesos, además de innovar en equipo, observando o solicitando consejo a las entidades o profesionales pertenecientes a la red de contactos.
- **Trabajo y Capacitación de Padres:** reuniones de padres y apoderados (0,5 horas semanales), entrevistas y evaluación de padres (1 hora semanal); visitas a las casas; capacitación interdisciplinaria en herramientas pedagógicas, juegos, seguridad y salud, estimulación y trato a los niños; incluye participación de padres y apoderados en actividades dentro de los establecimientos.
- **Actividades con la Comunidad:** eventos de esparcimiento, educativos y culturales.
- **Gestión de la Seguridad y Bienestar:** realización de simulacros de emergencias; chequeo continuo de la seguridad de la infraestructura; clases de autocuidado y nutrición para niños, docentes, padres y apoderados, y comunidad; capacitación personal en primeros auxilios; monitoreo del lugar con cámaras de seguridad disponibles online para padres y apoderados.
- **Capacitación en Herramientas Locales:** la capacitación y transferencia se realizará presencial entre colegas y mediante el material audiovisual que quedará registrado y público en la plataforma online. Se velará por la participación del equipo en las actividades del Ministerio de Educación y otras entidades relacionadas. Se realizará de manera esporádica capacitaciones de profesionales externos en el establecimiento. Se facilitará y apoyará la realización de cursos de diplomados u otros post títulos lo que aumentará la riqueza del equipo. Se reclutarán personas formadas en instituciones distintas y con distintas capacitaciones.
- **Capacitación en Herramientas Internacionales:** se realizarán capacitaciones en distintas metodologías⁹⁹, por ejemplo: Freinet, donde se evalúa la incorporación de este proyecto a la red Internacional: Federación Internacional de Movimientos de Escuela Moderna a través de Movimiento Freinet Chile; además se pretenden incorporar iniciativas que busquen potenciar el proyecto educativo, por ejemplo: walking school bus que se ha visto que mejora la asistencia y promueve el apego entre compañeros y sus tutores.

El know how de las metodologías y las iniciativas será aportado por profesionales de la red de contacto, donde se buscará voluntariado o filantropía, y posteriormente y tras consolidarse financieramente se podrán acceder a elementos pagados. Hasta el momento se han tenido conversaciones de

⁹⁹ Es posible iniciar el Proyecto con algunas herramientas del método Freinet dado que existe un ofrecimiento de network nacional e internacional; además ir buscando la adquisición de conocimiento desde otras fuentes, por ejemplo: con la incorporación de personas que hayan trabajado con otras metodologías o experiencias discutidas en la sección 2.4 analizando qué aspectos pueden ser beneficioso para el contexto donde se encuentran los centros educacionales.

voluntariado y capacitación sin costo (o un precio simbólico para cubrir viáticos) de las nombradas organizaciones de la metodología Freinet y personal de Cherry Trees - Childbase Partnership de Reino Unido ^{100,101}.

Se mantendrá digitalización de material para ser utilizado en futuras capacitaciones.

Para cada una de las innovaciones que quieran integrarse al proyecto educativo se nombrarán equipos que trabajarán en el denominado Laboratorio Piloto de Iniciativas (ver siguiente punto).

- **Laboratorio Piloto Iniciativas:** grupos de parvularias y profesionales se dedicarán a realizar proyectos piloto que permitan testear, implementar, chequear adaptabilidad y funcionalidad de herramientas de éxito a nivel internacional para la realidad Chilena. Luego de la capacitación, cada una de las iniciativas a probar tendrá una etapa de planificación, control de riesgos, ejecución piloto, ejecución masiva, mejora y adaptación, evaluación y en casos positivos su implementación en todos los jardines de la organización; para luego ser difundida y aconsejada su utilización dentro la red de contactos como un ejemplo de buena práctica.
- **Network:** actividad que permitirá buscar contactos, nutrirse y compartir conocimiento con otros centros, profesionales, y actores de la educación preescolar; incluye: comunicaciones, reuniones, eventos de networking, visitas a otros establecimientos, campañas de captación de nuevas alianzas o patrocinadores, etc. De vital importancia es ampliar la red internacional buscando profesionales que actúen como mentores traspasando su conocimiento en buenas prácticas internacionales al establecimiento, muchos de ellos tienen disposición a realizarlo como voluntariado o por una promoción en los recursos de comunicación institucionales, ya que existe la experiencia en otras industrias de organizaciones internacionales que apoyan proyectos en Chile. Este trabajo de networking también sirve de plataforma para la búsqueda de presencia mediática, transformarse en un referente, además de posible financiamiento para proyectos de potenciamiento de los centros.

El detalle y la justificación de la distribución de los tiempos de las profesionales se realizan en la Sección 4.8 de Estructura de Costos.

A nivel internacional, se han comenzado a establecer contactos para la red de Futuro donde se destaca:

¹⁰⁰ Federación Internacional de Movimientos de Escuela Moderna.

¹⁰¹ Lucía Fleitas, Asistente Social y Maestra Parvularia (Nursery Practitioner) del Jardín Infantil Cherry Trees de Childbase Partnership, <http://nurseries.childbasepartnership.com/nursery/cherry-trees-2/> institución destacada en el Reino Unido tanto por su calidad educativa como por su gestión corporativa, ver Anexo 2 descripción perfil profesional Lucía Fleitas.

4.6. Socios Claves

Los socios claves de la red son los siguientes:

- **Ministerio de Educación:** quién a través de la JUNJI entrega los recursos económicos: subvenciones y otros beneficios. También es la entidad que capacita y chequea el cumplimiento de estándares, y regula a competidores.
- **Centro General de Padres y Apoderados:** la organización debe promover la participación de padres y apoderados, es por ello que tiene que velar por su participación individual así como colectiva. El centro general de padres y apoderados debe convertirse en el músculo que promueva el involucramiento en la enseñanza y la vida escolar de los alumnos de manera de potenciar su educación.
- **Proveedores:** proveedores de equipos computacionales y sistemas IT, materiales de oficina y aseo, material inmobiliario, furgón escolar (en el caso de que haya beca).
- **Red de Establecimientos Educativos:** Una de las actividades principales es la creación de una red que involucre a escuelas de párvulos cercanas al área de emplazamiento, así como también a nivel nacional e internacional que sirva fundamentalmente para el enriquecimiento colectivo en materias docentes, compartir lecciones aprendidas e innovaciones. Se espera ser pioneros en la creación de esta red, y se apuntará primeramente a aquellas organizaciones que poseen experiencia internacional, metodologías no tradicionales probadas y organizaciones no tradicionales y con alta riqueza en capital humano. La red de pares es fundamental en aquellas organizaciones de excelencia a nivel mundial en materia de educación; actualmente sin muchos precedentes en Chile.
- **Profesionales Especializados:** se refiere a estudiantes, egresados o profesionales como dentistas, nutricionistas, médicos, psicólogos, entre otros., que mediante visitas, eventos, operativos, capacitaciones, y/o contactos aumenten el valor a la red. La organización a cambio les proveerá la oportunidad de participar en un proyecto único, mantendrá público el know how a quienes estén interesados, realizará reconocimientos por labor y/o retribuciones económicas.
- **Profesionales Especializados u Organizaciones Extranjeras:** quienes aporten la visión internacional a la organización compartiendo know how, el estado del arte en educación, lecciones aprendidas en sus organizaciones, iniciativas innovadoras especialmente aquellas de buenos resultados y bajo costo, posibles fondos concursables, voluntariado de profesionales extranjeros en Chile, entre otras acciones. Alguno de los contactos que se han comenzado a ganar han sido presentados en las notas al pie 100, 101 y 102. Adicionalmente, existe un segmento de extranjeros, en particular europeos, con disposición e iniciativa para ayudar a países más desventajados en iniciativas sociales como voluntariado, esta opción no ha sido estudiada en el desarrollo de la tesis.

- **Empresas u Otras Organizaciones Benefactoras del Proyecto Educativo:** el proyecto buscará durante todo su ciclo de vida empresas u otras entidades benefactoras, no tan sólo en apoyo económico, sino también en capital humano, implementación, acceso a cobertura mediática, acceso a proyectos relacionados, etc.; de manera de incrementar la riqueza de la organización. Estas podrán ser de origen chileno o extranjero.

4.7. Recursos Claves

Los elementos claves, relacionados también con los factores críticos de riesgo, que permiten el funcionamiento de la organización son los siguientes:

- **Capital Humano:** Las personas que conforman la organización se destacan por su afiliación a la cultura organizacional de Formando Futuro, siendo destacadas tanto en su calidad humana, valores y compromiso, y también desde el punto de vista técnico. Se pueden dividir en tres grupos: docentes, profesionales de otras disciplinas y administrativos y servicios. Dentro de los docentes se encuentran: parvularias y técnicos en educación parvularia. En los profesionales se encuentran: psicopedagoga, psicóloga, asistente social y fonoaudióloga. Y finalmente en administrativos y servicios se encuentran: director(a) general, directora del centro, periodista y auxiliares de aseo.

Las docentes, los elementos más relevantes del capital humano, son las que mantendrán un contacto en el día a día con los alumnos, creando gran apego con ellos. De acuerdo a la experiencia, las características que destacan a una buena parvularia es la capacidad de formación y contención de los alumnos y el trato de los padres creando un vínculo de confianza; por otro lado, los técnicos cumplen un rol de nodriza de los alumnos, reforzando las enseñanzas, hábitos y valores.

Los detalles de la gestión de personas y el capital humano se detallan en la sección 0.

- **Proyecto Educativo:** El proyecto educativo sigue las directrices dadas por el Ministerio de Educación y la JUNJI; sumado a ello iniciativas provenientes de buenas prácticas internacionales: valorar el individuo, la cooperación y el aprendizaje por medio de la acción (oratoria, granja, cálculo vivo, etc.), una alta planificación de las clases y de los programas seguidos por los alumnos (profesoras estarán en aula sólo 20 horas por semana), el involucramiento con otros centros educacionales y profesionales creando una red que promueva la innovación, actuando como pioneros y líderes de la iniciativa.

La aspiración de la organización es contar con un proyecto educativo propio luego de un par de años de operación, incorporando aquellos elementos o metodologías probadas en el contexto social donde se está trabajando, y que pueda garantizar que los alumnos están habilitados para cursar la enseñanza básica; de esta manera romper la brecha social que deja en “escalones más abajo” a los niños en condición de vulnerabilidad.

La razón de no tener un proyecto educativo propio y autónomo se debe a dos puntos principales: primero, dado que los alumnos pertenecen a los grupos socioeconómicos C3 y D, están “destinados” a cursar su educación básica en un establecimiento de metodología tradicional que sigue los planes del Ministerio de Educación puesto que es el único tipo de oferta que existe para este segmento, y en Formando Futuro preparamos al alumnado para este escenario; segundo, al trabajar con un alto porcentaje de niños en situación de vulnerabilidad, especialmente en los primeros años de puesta en marcha y ajuste, es difícil que los alumnos alcancen las exigencias, contenidos y habilidades mínimas exigidas para defender un proyecto propio, al menos, en los primeros años de ajuste de la organización.

- **Financieros:** principalmente subvenciones, becas, bonos, etc., otorgados por el ministerio de educación por medio de la JUNJI; además de donaciones de empresas u otras instituciones que crean y apoyen el proyecto.
- **Infraestructura:** Al realizar una rápida revisión de los centros de educación preescolar, es posible concluir que la inmensa mayoría de ellos corresponde a viviendas habitación reacondicionadas como Jardines Infantiles de acuerdo a los estándares mínimos solicitados por la JUNJI; por lo que Formando Futuro propone un diseño que además de cumplir con los estándares JUNJI promueva la estimulación y el desarrollo de los alumnos, mediante el uso de la luz natural, los colores, las formas, las texturas, el espacio y la funcionalidad. Las dependencias y las superficies de ellas son presentadas en la Sección 11.3 de Anexos, donde se han fijado estándares mejores que los definidos por JUNJI para salas de clases (+10%) y para sala de profesores (+25%), además de una sala de entrevistas y dos duchas extra para personal.

La experiencia internacional señala que el espacio destinado para la educación es un artefacto más de estimulación y experimentación. Dudek en Kindergarten Architecture: Space for the Imagination presenta teoría, buenas prácticas y ejemplos en arquitectura para educación preescolar tanto para metodologías tradicionales como no tradicionales¹⁰².

Adicionalmente al inmueble, los centros deben estar provisionados de todo el material didáctico, zonas para la realización de las actividades del Aprendizaje por Medio de la Acción, además de las condiciones higiénicas y de seguridad para su bienestar.

¹⁰² Dudek, 2013.

4.8. Estructura de Costos

El principal costo de Formando Futuro, una vez incurrida la inversión, corresponde a los sueldos que corresponden a un 90% de los costos totales aproximadamente; en particular sólo las profesionales docentes (parvularias) representan un 42% del costo total.

Al observar el escenario actual de la educación parvularia en Chile, la distribución de horas de acuerdo a los estándares del Ministerio de Educación se realiza de la forma presentada en la Tabla 4, para una parvularia contratada por el máximo de horas (44 horas cronológicas):

Tabla 4: Estándar para Distribución de las Horas de Docentes en Chile¹⁰³.

Actividad	Horas destinadas
Horas de Docencia en Aula	32 horas y 15 minutos
Horas de Recreo del Profesor (el que en general es trabajado o usado para almorzar, ya que el tiempo del almuerzo no se considera en las 44 horas)	3 horas
Horas de Trabajo Técnico (Planificación)	3 horas
Turnos de Patio	1 hora y 15 minutos
Consejo Técnico	2 horas
Reuniones de Apoderados	1 hora y 30 minutos
Atención de Apoderados	1 hora

Fuente: Elaboración propia, con información de Educar Chile (2011).

Nótese que las parvularias en la mayoría de los establecimientos trabajan en dos jornadas, estas dos jornadas poseen una duración de 20 horas semanales cada una. Al contabilizar las dos jornadas más las horas de recreo de las docentes, estas suman 43 horas, por lo que las otras actividades: trabajo técnico, turnos de patio, consejo técnico, reuniones y atención de apoderados, quedarían reducidas a 1 hora por semana en total.

Lo que se realiza comúnmente en los establecimientos, es que el trabajo de planificación es realizado durante las horas de clases, donde una práctica común es ausentarse de la sala, y dejar a las docentes técnicas al cuidado de los niños. Esta práctica se realiza en cursos que alcanzan los 32 niños por sala.

Por otro lado, si se realiza el análisis de la distribución de tiempo destinado para planificación de acuerdo a la sugerencia del ministerio, se observa rápidamente su insuficiencia: ya que las tres horas implican 36 minutos por día para planificar dos jornadas (18 minutos por jornada) las que no necesariamente pertenecen al mismo nivel.

¹⁰³ Elaboración personal desde fuente EducarChile que presenta un cálculo para 36 horas cronológicas. http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/Image/pasionxliderar/2011/pdf/competencia4/C4_AC1_R1_matriz.xls

Formando Futuro tomará el siguiente estándar:

Tabla 5: Estándar para Distribución de las Horas de Parvularias de Formando Futuro.

Actividad	Horas destinadas
Horas de Docencia en Aula	20 horas
Horas de Talleres (Extensión Horaria)	5 horas
Horas de Recreo del Profesor (El que puede ser utilizado en actividades de su interés o de forma opcional en actividades de capacitación voluntarias sugeridas por la organización)	3 horas
Horas de Trabajo Técnico (Planificación)	3 horas
Turnos de Patio	2 horas y 30 minutos
Consejo Técnico	2 horas
Coordinación con Técnico	1 hora
Reuniones de Apoderados (1 reunión por mes de 2 horas)	30 minutos
Atención de Apoderados	1 hora
Otras actividades	6 horas semanales

Fuente: Elaboración propia, con información de Educar Chile (2011).

Como anteriormente se mencionó, los profesionales docentes sólo estarán en sala 20 horas de clases más 5 horas en talleres de la extensión horaria, dejando 10 horas para preparación de clases y talleres.

Lo anterior corresponde a una innovación en Educación en Chile, queriéndose acercarse a los estándares de los mejores a nivel internacional que igualan las horas en sala con las horas de planificación. Esto mejora la calidad de las actividades realizadas en aula haciéndolas más atinentes a las necesidades del curso, con mayor preparación del material de apoyo, actividades adicionales de estimulación, entre otras ventajas.

Además, el hacerse cargo de un menor número de niños para la parvularia significa un beneficio, ya que disminuye su desgaste psicológico, logra una mayor afiliación con sus alumnos, permite una dedicación más personalizada.

La distribución de tiempo permite 6 horas semanales para otras actividades como: visitación de hogares de los alumnos, capacitación de padres y apoderados, iniciativas con la comunidad, capacitación en herramientas locales e internacionales, trabajo en el laboratorio piloto de iniciativas, networking, preparación de contenido para las plataformas, entre otros. Este tiempo se distribuirá de acuerdo a las necesidades del programa educativo y las urgencias que puedan existir.

Otros costos relativos a la dotación de personal son los siguientes:

- Las técnicas en educación parvularia que cubren dos jornadas: 40 horas, y también se considera 2 horas 30 minutos de limpieza y orden de sala, 1 hora de coordinación con parvularia y 30 minutos para otras labores.
- La auxiliar de aseo de cada uno de los establecimientos.

- La directora de cada uno de los establecimientos.
- Los otros profesionales del equipo interdisciplinario, administrativos y servicios, costos que se reparten como gastos generales ya que cubren distintos centros.

4.9. Fuentes de Ingresos

Tal como se presentó en el marco teórico (Sección 2.7, Financiamiento de Educación Preescolar) y en la sección que presenta los recursos claves (Sección 4.7) la principal fuente de ingresos para Formando Futuro será la cobertura de subvenciones que tiene por la atención, y las distintas bonificaciones que existen por la SEP, gratuidad e institución sin fines de lucro, además de bonos y aguinaldos para profesores: SAE, Fiestas Patrias, Navidad, etc. El Ministerio de Educación propone un calculador de subvenciones y bonificaciones¹⁰⁴ donde es posible calcular los ingresos que pueden ser percibidos según número de matrículas, alumnos becados, prioritarios y preferenciales. Los bonos para profesores deben ser chequeados año a año en la página del SIGPA Bonos y Aguinaldos.

Otra fuente de ingreso menor corresponde a las donaciones de empresas u otras instituciones, que en general se enmarcan en el financiamiento de proyectos puntuales gestionados internamente y que presentan una inversión fuera de los gastos habituales de la organización.

4.10. Decisión de Emplazamiento

Según la experiencia y algunos análisis de demanda¹⁰⁵ la mejor opción para emplazar un jardín infantil es considerar una ubicación del público objetivo, para el caso de Formando Futuro, serán zonas que tengan un buen mix de niños en un nivel socioeconómico C3 y D, además se debe privilegiar aquellos lugares que presenten una menor oferta educativa y zonas con alta población y en crecimiento demográfico.

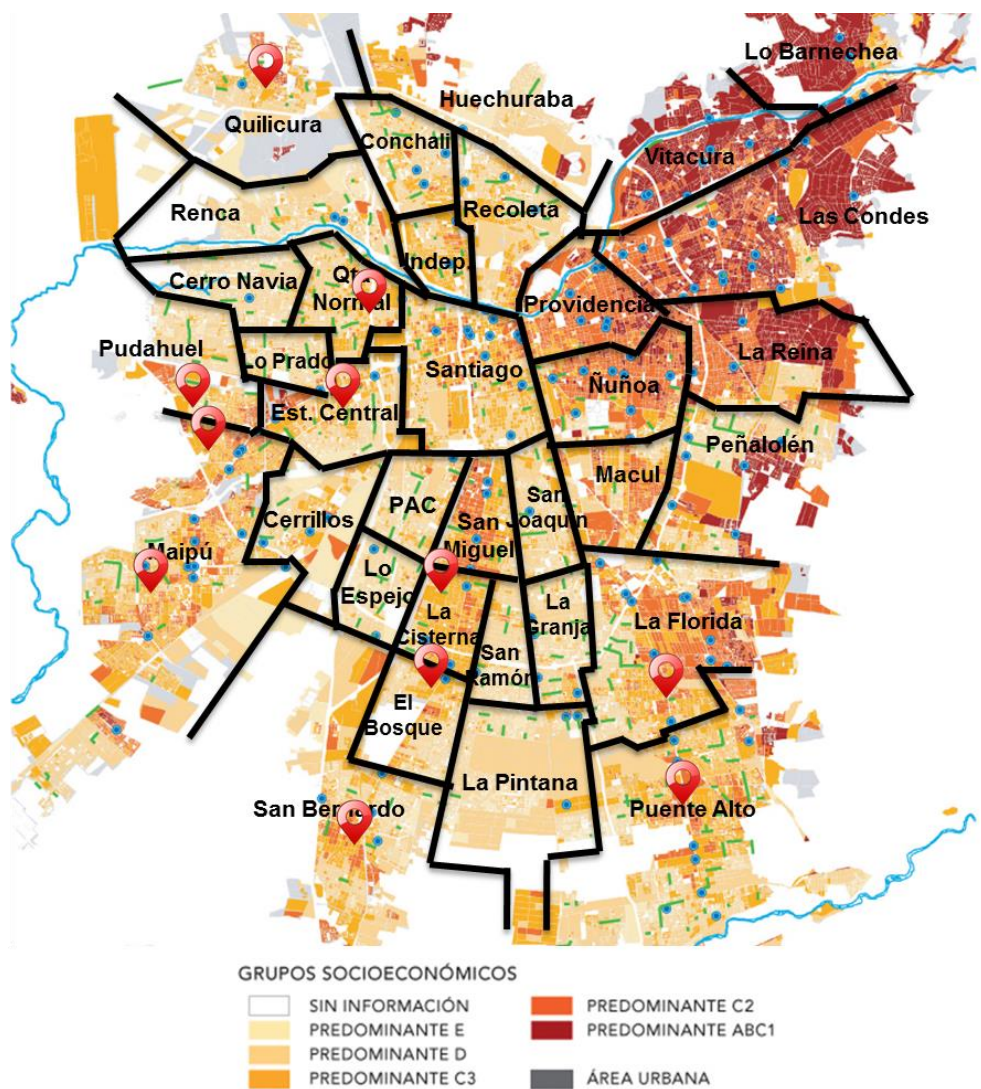
Para iniciar el análisis se identificarán por inspección aquellas zonas que poseen una mezcla de poblaciones asociadas a niveles socioeconómicos C3 y D los que se indican en rojo en la

¹⁰⁴ Ministerio de Educación, 2015. Calculador de Subvenciones y Bonificaciones <http://www.comunidadescolar.cl/simuladorsostenedor/>

¹⁰⁵ Aleuanlli & Anguita, 2008.

Ilustración 9:

Ilustración 9: Grupo Socioeconómico Predominante, Ubicación de Zonas con Mezcla de Sectores Socioeconómicos C3 y D.



Fuente: OCUC con información del SEREMI MINVU y Modificada con Límites Municipalidades y Ubicación de Zonas con Mezclas de C3 y D.

Dentro de las zonas identificadas por inspección, en términos demográficos y de crecimiento, las zonas que más resultarían atractivas serían las de Quilicura, Pudahuel, Maipú, San Bernardo, La Florida y Puente Alto, ver Tabla 6.

Destaca fuertemente la comuna de Quilicura, con un crecimiento estimado de 46.184, donde se esperaría que la población nueva entre 0 y 6 años sea aproximadamente 5.800 niños¹⁰⁶ los que potencialmente podrían requerir de servicios educacionales. Además su distribución geográfica es más compacta en comparación a Puente Alto, Maipú o San Bernardo que estarían en las siguientes posiciones de preferencia, por lo que se vuelve una buena opción de emplazamiento para el proyecto.

¹⁰⁶ Considerando data proyectada para el 2020 a partir del Censo 2012. Ministerio de Desarrollo Social, 2012.

Tabla 6: Comunas más Atractivas en Términos Demográficos y de Crecimiento para Emplazamiento.

Nombre Comuna ¹⁰⁷	% Población C3 ¹⁰⁸	% Población D ¹⁰⁹	Población 2020 ¹¹⁰	Crecimiento entre 2015 y 2020 ¹¹¹	Aumento Poblacional
Puente Alto	31,8	36,9	647.428	6,1%	39.493
Maipú	32,7	28,6	571.632	4,0%	22.865
La Florida	26,5	30,5	390.403	0,4%	1.561
San Bernardo	25,5	42,4	312.169	5,0%	15.608
Quilicura	31,9	36,6	248.306	18,6%	46.184
Pudahuel	28,4	43,0	244.395	4,8%	11.730

Fuente: Elaboración Propias, con información referenciada en la misma Tabla.

Caracterización de la comuna de Quilicura¹¹²:

- **Población:** Quilicura posee una población al año 2012 de 222.145 personas, de las cuales 3.300 aproximadamente correspondían a niños entre 0 y 6 años considerándose una comuna más joven que el promedio de la Región Metropolitana, los valores de crecimientos fueron discutidos en la Tabla 6.
- **Nivel Socio Económico:** ver Tabla 6, el que presenta una proporción similar para las clases C3 y D. Ingreso promedio autónomo por hogar de 676.000 (año 2009).
- **Salud:** la tasa de natalidad es de 17 niños por 1000 habitantes (año 2012); el índice de desnutrición para la comuna es de un 2%, normal 84% y sobrepeso u obeso 10% (año 2009).
- **Educación:** la mayoría de las matrículas se concentran en dependencias particulares subvencionadas 79,4% (2010), que como se ha indicado, deben migrar hacia gratuidad o privatización al año 2017 lo que incrementa las oportunidades para el programa; el nivel de matrícula para educación parvularia es de 4.876, existiendo un número importante de menores que proviene de otras comunas, en particular por ser una comuna industrializada, donde los padres requieren del cuidado de los hijos. Número de centro de padres y apoderados de la comuna: 11.
- **Gastos e Inversión Municipal:** disponibilidad presupuestaria municipal por habitante 108.000 pesos chilenos (2010); gasto en educación: 8.174.514 pesos chilenos (2010).

¹⁰⁷ Sólo se considera aquellas comunas previamente seleccionadas vía inspección de la

Ilustración 9.

¹⁰⁸ Encuesta Adimark, 2014.

¹⁰⁹ Encuesta Adimark, 2014.

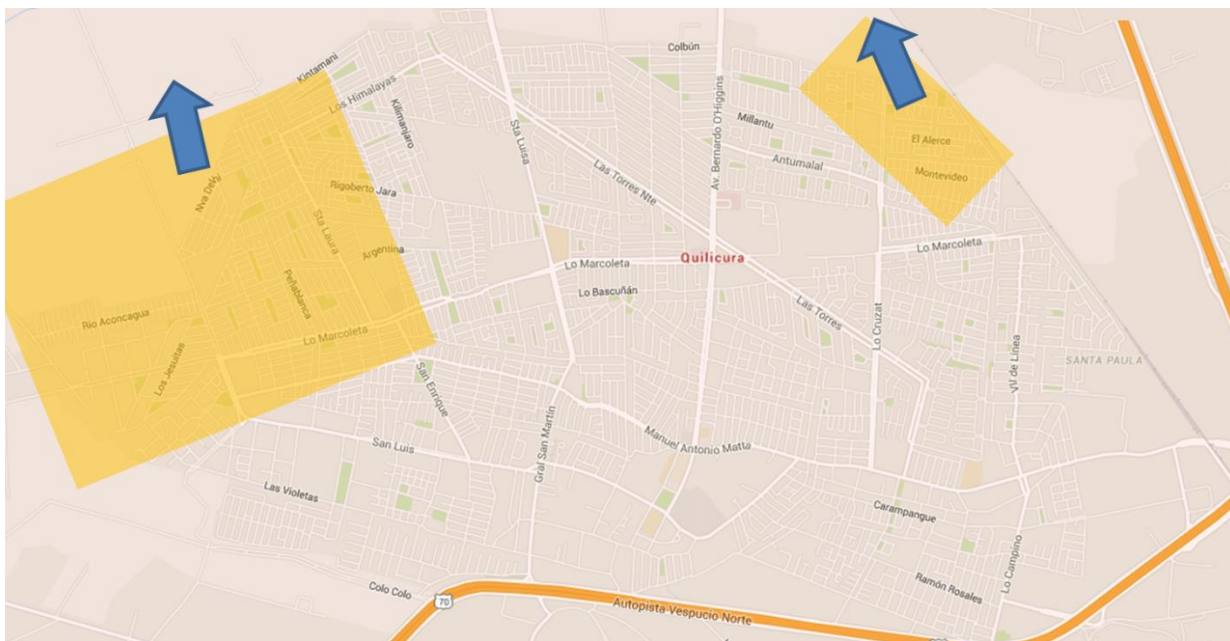
¹¹⁰ Resultados Censo 2012 Emol, 2015.

¹¹¹ Resultados Censo 2012 Emol, 2015.

¹¹² Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2012.

Las zonas más apropiadas para emplazar los establecimientos se presentan en la Ilustración 10. De acuerdo a la información MINVU¹¹³ son zonas en crecimiento que apuntan a los segmentos socioeconómicos objetivos y en la actualidad poseen proyectos habitacionales en construcción y de carencia de proyectos educacionales los que se concentran en el centro de Quilicura (Las flechas indican sentido de crecimiento de la comuna). Los costes asociados al m² de terreno para estas áreas de emplazamiento son detalladas en la Tabla 15, Anexo 3 (Sección 11.3).

Ilustración 10: Zonas para el Emplazamiento de Proyecto.



Fuente: Elaboración Propia, utilizando Google Maps.

¹¹³ Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2016.

5. Análisis de la Organización

La esencia para formular una estrategia competitiva para la organización está relacionada con su industria y entorno, es por ello que en la presente sección se realiza un análisis del modelo propuesto en la Sección 4 el que incluirá un análisis de la industria utilizando la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter¹¹⁴, un análisis del Entorno mediante PESTEL y finalmente un análisis de cómo las características internas se relacionan con las características externas del proyecto a través de un análisis FODA para así tener los lineamientos en pos de definir una estrategia para la organización.

Los análisis consideran la información y las caracterizaciones de la industria y el entorno presentadas en el marco teórico, Sección 2.

5.1. Análisis de la Industria

Cómo se presentó en el marco teórico, la industria se destaca por la búsqueda de la cobertura, oferta basada en la disposición a pagar lo que hace a su vez que las distintas clases socioeconómicas no se junten, diferencia de calidad entre prestaciones privadas y subvencionadas, oferta atomizada entre muchos prestadores, baja calidad técnica de educadores de párvulos, docentes con alta demanda en sala, y un escenario que busca terminar con el lucro en la educación e instauración de la gratuidad y aumento en calidad.

El análisis de la industria busca identificar sus reglas para definir qué posibilidades de competencia están disponibles para la organización. Para esto se comenzará con identificar las amenazas de entradas de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión que se tiene por servicios sustitutos y el poder de negociación tanto de los clientes o beneficiados, así como también de los proveedores.

Amenazas de Entrada de Competidores:

- **Requerimiento de Capital:** las barreras de entradas respecto al capital son de intensidad intermedia, especialmente porque la mayoría de los nuevos competidores entran al mercado con sólo un establecimiento, las barreras de capital se concentran en la adquisición de la infraestructura y en el capital de trabajo (generalmente por 6 meses de operación). En casos aislados, se observa un crecimiento del tipo orgánico en instituciones que se van consolidando, pero en general son carentes en capital humano que permita la administración de cadenas de jardines.
- **Políticas y Regulaciones:** las barreras de entradas por políticas y regulaciones son de intensidad intermedia, estando bien normadas y definidas. Sin embargo, con las nuevas regulaciones que intentan eliminar el lucro en la educación, existen menos incentivos para la entrada de nuevos competidores, ya que el sostenedor no puede cobrar un arriendo por el uso del inmueble el que suele

¹¹⁴ Porter, 1998.

oscilar entre 1,5 y 3 millones de pesos chilenos para un jardín infantil de 150 - 200 m².

- **Economías de Escala:** Fuera de los establecimientos pertenecientes a la JUNJI y Fundación INTEGRAL, el mercado es bastante atomizado y la mayoría de las instituciones cuentan sólo con un establecimiento, por lo que no es común aplicar economías de escala, más aún, el mayor costo en educación parvularia está asociado a la nómina de sueldos de los docentes, aspecto que está normado a un límite de número de alumno. Las grandes instituciones aplican economías de escalas sólo en sus gastos generales, pero por otro lado sus instituciones son más complejas; por lo mismo, no existen altas amenazas de una cadena de Jardines Infantiles.
- **Diferenciación:** Respecto al valor de una marca, entre los establecimientos subvencionados o particulares subvencionados no existen más instituciones aparte de la JUNJI y Fundación Integra que cuenten con un reconocimiento a nivel comunal/regional/nacional por lo que la marca no es lo más relevante al escoger este tipo de servicio. Sin perjuicio de lo anterior, los jardines se crean un prestigio o reconocimiento a nivel local (barrio aledaño) mediante la diferenciación por el trato y la calidez de los profesionales y la infraestructura, y en un segundo lugar, por la flexibilidad horaria, la duración de la jornada, el número de alumnos por curso, y en el caso de contar, por un proyecto educativo con resultados probados.
- **Costo de Transferencia:** el costo de transferencia del beneficiado es bajo, el apoderado puede decidir libremente en qué establecimiento quiere que su pupilo estudie, y cambiarlo incluso en el transcurso del año escolar.

En resumen la **amenaza de entrada es de intensidad intermedia**; existen barreras superables, pero al ser un mercado atomizado y no agudamente diferenciado, cualquier entrada de un nuevo competidor no presenta una gran amenaza. Recalcar que los incentivos económicos para los sostenedores se han reducido luego de la legislación de eliminación del lucro en la educación.

Intensidad de Rivalidad entre Competidores Existentes:

- **Precios:** los precios están estandarizados por las directrices de la JUNJI por lo que no se observa competencia por precios.
- **Diferenciación:** el servicio no es muy diferenciado salvo excepciones que se concentran en calidad de capital humano e infraestructura. Previo a la ley que da fin al lucro en la educación (que se está implementando con plazo final año 2017), los incentivos para la inversión o gastos en diferenciación eran bajos especialmente en aquellos establecimientos administrados por personas naturales, sociedades compuestas por familiares, o E.I.R.L., que concentran gran parte de los establecimientos particulares subvencionados, donde los sostenedores buscaban mayormente el retiro de fondo de las formas en que la ley les permitía: arriendos y compra de bienes (de doble uso: establecimiento y

personal) aumentando su rentabilidad, más que la reinversión en el propio establecimiento.

- **Demanda:** existe una demanda creciente por la inserción laboral femenina y el crecimiento poblacional (en las zonas a las que apunta el proyecto) aspecto que relaja la rivalidad entre competidores existentes.
- **Publicidad:** el gasto en publicidad es bajo y se concentra en los últimos meses del año, la que se basa principalmente en visitas puerta a puerta, panfletos en zonas públicas y letreros menores. Puntualmente en zonas con mayor densidad de jardines por área, se observa que letreros son dañados entre los competidores, y además algunos de ellos compiten otorgando beneficios adicionales como furgón, colaciones o uniformes. Para donde se ha pensado emplazar los establecimientos, zonas en expansión de la comuna de Quilicura, la densidad de Jardines Infantiles es baja, y probablemente Formando Futuro podría posicionarse como pionero, aprovechando los cambios en la normativa y el desincentivo que existe para abrir nuevos establecimientos. Esto hace que la agresividad de la publicidad sea baja.
- **Barreras de Salida:** las barreras de salida no son altas hasta la implementación del fin al lucro en la educación con plazo máximo al año 2017, medida que exigirá que las propiedades usadas por jardines infantiles sean cedidas en comodato o adquiridas por las organizaciones sin fines de lucro que administran los establecimientos como una exigencia más para obtener subvención del estado, dejando atrás el sistema de arriendo. El comodato será por un mínimo de 8 años, al prohibir la salida al menos por el tiempo de vigencia del comodato, aumentará la tensión entre competidores. La compra, especialmente vía crédito, aumenta el compromiso a continuar la operación para hacer frente a los egresos.
- **Situación Establecimientos Subvencionados:** aún no es claro hacia qué sistema (gratuito o privado) van a migrar los establecimientos subvencionados, pero el cierre y la privatización de algunos establecimientos, hablan de ciertas salidas que pueden relajar la competencia entre los existentes por una disminución de oferta.

En resumen, se puede observar que **la rivalidad entre los competidores es de intensidad intermedia**, y con altas posibilidades a disminuir por bajas en la oferta.

Presión originada por Productos Sustitutos: se identifican tres tipos de sustitutos:

- **Colegios:** los colegios son sustitutos de los jardines infantiles para los niveles pre-kínder y kínder. La amenaza de ellos es bastante importante especialmente en aquellas comunas donde la oferta educativa de colegios es baja, que es el caso de la comuna de Quilicura, observándose que los apoderados prefieren cambiar a sus pupilos hacia los colegios para asegurar su matrícula en los cursos superiores. Por lo que para estos dos niveles, los colegios son los principales competidores.

- **Cuidado en el Hogar:** muchos de los apoderados no valoran la formación educativa que imparte el jardín infantil, los que al tener la posibilidad de que algún familiar o conocido cuide a sus pupilos, optan por esta alternativa.
- **Guarderías o Jardines Infantiles No Reconocidos por la JUNJI:** sustituto común especialmente en casos de que los apoderados trabajan, pertenecen a niveles socioeconómicos que les permite un pago (aunque reducido) por el cuidado de sus niños cuando no tienen a alguien que cumpla este rol; estos establecimientos en general tienen precios bajos y horarios extendidos, pero también es común el hacinamiento y el bajo rol formativo.

En resumen, se puede observar que la presión originada por sustitutos es intermedia en el caso de los niveles medio menor y medio mayor, y media-alta para los niveles de pre-kínder y kínder especialmente en zonas con baja oferta de colegios como la comuna de Quilicura. Se espera que cuando se vuelva efectiva la subvención y gratuidad para los niveles de medio menor y medio mayor, el servicio de jardín infantil se vuelva más atractivo en relación al cuidado en el hogar y al menos supla una de las jornadas de aquellos padres que optan por instituciones no reconocidas por la JUNJI.

Poder de Negociación de los Beneficiados: El poder de negociación de los padres depende de la cantidad de oferta del sector: aumentando con la disponibilidad de oferta. En un contexto de gratuidad no hay lucha de precios, sin embargo al igual como ocurre hoy en zonas de alta densidad de establecimientos, éstos entregan beneficios adicionales como: furgón, beca de colación, uniforme, etc., para captar alumnos. Bajo una circunstancia de alta oferta, el poder de los beneficiados aumenta solicitando beneficios a cambio de matricular a sus pupilos en dichos establecimientos debido a que el costo de cambio es bajo o nulo.

En particular para las zonas donde se piensa emplazar los establecimientos, áreas en expansión de la comuna de Quilicura, la oferta es baja y como anteriormente se comentó el escenario actual reduce los incentivos para la inversión y Formando Futuro podría ser pionero en esta zona, lo que reduce el poder de los beneficiados.

Poder de Negociación de los Proveedores: No se observan proveedores claves en esta industria, por lo que su poder es bajo-nulo.

5.2. Análisis del Entorno

El entorno y sus factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, más allá de la industria puede afectar el proyecto, a continuación se presenta su análisis:

- **Factores Políticos:** En los últimos años, las manifestaciones estudiantiles y de docentes, la crisis de las instituciones, la creación de múltiples organizaciones pro-educación, las exigencias de las OECD y de otras instituciones que juzgan el quehacer educativo en Chile, las medidas políticas del gobierno de la presidenta Bachelet y los intentos de implementarlas, han creado distintas inestabilidades en el sector político-educacional; observándose diversas tensiones dentro de los

tomadores de decisiones en cuanto a qué tipo de reformas que hay que implementar. Se han decidido distintas acciones que afectan al sector en lo técnico y económico: ley de gratuidad, ley de fin al lucro (comodato y fin del arrendamiento, regulación de sueldos de funcionarios, y otras exigencias), plan de mejoramiento educativo, obligatoriedad del nivel kínder, modificaciones en subvenciones y otras bonificaciones, por nombrar los principales; sin embargo algunas iniciativas se han estancado luego de la promulgación de la ley y su implementación no se ha llevado a cabo (ejemplo: subvención niveles menores) o han sido rápidamente remplazadas generando una mayor incertidumbre (ejemplo: las sucesivas formas en que se quería implementar gratuidad). Por otro lado, muchos especulan sobre el destino de las iniciativas de la presidenta Bachelet luego de finalizado su gobierno, lo que sí es claro, una vez implementada la gratuidad será difícil socialmente volver atrás; pero otras iniciativas, por ejemplo, el fin al lucro podrían ser reversibles para volver a incentivar la inversión.

- **Factores Económicos:** La educación a este nivel y segmento es escasamente afectada por los factores económicos a menos de que el país se encuentre en una recesión tal que no existan recursos públicos para su subvención. Chile es clasificado como un país estable económicamente hablando, por lo que este factor tiene baja incidencia en un proyecto de este tipo. El Ministerio de Educación a través de la JUNJI señala cuáles son los incrementos en subvención, acorde al aumento por ejemplo de salarios, decisiones que muchas veces son independientes a índices como el IPC.
- **Factores Sociales:** En el marco teórico se destacaron algunos aspectos sociales tales como: la apreciación de la educación preescolar que va variando lentamente desde una mera guardería a una labor formativa que refuerza el trabajo realizado por los padres en casa; y el bajo compromiso de los apoderados en la educación de sus hijos a un involucramiento y cumplimiento del primer rol formativo; tendencias que debieran ir mejorando lentamente. También se habló del aumento de demanda impulsada por parte del gobierno a través del decreto de obligatoriedad del nivel kínder, la gratuidad, la cobertura de medio menor y medio mayor, además del aumento por aumento progresivo en la inserción laboral femenina y en la Sección 4.10 un análisis de los aumentos de demanda potencial por el aumento poblacional.
- **Factores Tecnológicos:** El uso de herramientas tecnológicas se ha masificado en educación como un complemento de la educación tradicional, al igual que el monitoreo vía *streaming* de la jornada escolar en jardines infantiles. Sin embargo las tendencias internacionales hablan de la reducción en el uso de dispositivos para mejorar y trabajar en la estimulación infantil especialmente en los primeros años de su desarrollo¹¹⁵.
- **Factores Ambientales:** Las regulaciones medioambientales no son una preocupación para el sector educacional. Sin embargo, desde el punto de vista formativo, las tendencias de conciencia ambiental y sustentabilidad deben ser

¹¹⁵ Cantillo, Roura, y Sánchez, 2012.

recogidas en el marco educativo y en la gestión de las organizaciones, en particular en lo que concierne a: reciclaje y reducción de desperdicios, uso de agua y energía, y conciencia del calentamiento global.

- **Factores Legales:** Todas las entidades de educación parvularia que están sujetas a la JUNJI deben cumplir con las normativas legales presentadas en la sección 2.3.1.

El factor político por lejos es el que concentra la atención para el análisis, donde la inestabilidad es la característica más importante. Sin embargo la situación actual es muy favorable para instituciones sin fines de lucro (ejemplo: organizaciones religiosas, fundaciones pro infancia o educación, etc.) o municipalidades quienes quieran invertir en educación y presentar iniciativas concretas, ya que la inversión de privados estará por el momento estancada permitiendo adelantarse a otros competidores, y existe un aumento en los montos de las subvenciones por alumno.

Los otros factores, económico, social, tecnológico, ambientales y legales deben ser considerados en el desarrollo del proyecto, pero hoy no presentan gran criticidad; sin embargo cada factor debe ser considerado y tratado internamente porque en algún punto pueden determinar estar dentro o fuera del negocio, especialmente ante cambios más drásticos que puedan suscitarse.

La lección para todo sector económico, es que en cualquier momento las reglas del juego pueden cambiar y hay que estar atentos para identificar los riesgos y las oportunidades y plásticos para hacer los cambios que se requieran.

5.3. Análisis Características Internas vs Externas

A continuación se realiza un análisis de las características internas versus las externas utilizando la herramienta de análisis FODA:

Fortalezas:

- Propuesta innovadora en educación preescolar subvencionada. Organización abierta a ser permeada por buenas prácticas externas y a compartir el conocimiento; flexible para la innovación.
- Centrada en la calidad, una de las reclamaciones sociales en materia de educación.
- Utiliza herramientas metodológicas que hasta el momento están sólo en el sector privado.
- Capital humano interdisciplinario: docencia: parvularias y técnicos de educación parvularia, y otras disciplinas como psicología, psicopedagogía, trabajo social y fonoaudiología. Constante capacitación de profesionales.

- La docencia no se limita al trabajo en sala. Se consideran 20 horas de trabajo en sala, 5 horas para talleres, 10 horas para planificación, y el resto del tiempo para otros trabajos como capacitación, visita a padres en terreno, actividades interdisciplinarias, etc., las que fueron detalladas en la sección 4.5.2.
- Fuerte cultura organizacional y compromiso de cada uno de los miembros.
- Educación se basa en las fortalezas individuales de los alumnos, además de nivelar aquellas áreas, tal de garantizar un buen desenvolvimiento en educación básica y en la vida.
- Incorpora metodologías de trabajo en comunidad y colaboración. De manera de desarrollar niños con conciencia de su entorno y capaces de trabajar en colectivo.
- Incorpora metodologías de involucramiento y educación de padres, apoderados y comunidad de modo de alcanzar una educación integral del estudiante.
- Fuerte red de contactos para apoyo y participación en las distintas iniciativas del proyecto educativo.
- Emplazamiento cercano a las zonas habitación de los alumnos con un crecimiento demográfico importante y escasez de proyectos educativos.
- Organización transparente y sin fines de lucro. Gratuita. Rendición pública de gastos una vez al año.
- Tamaño de cursos por sala y docente: 25 niños.
- Infraestructura que cumple estándares adecuados para fomentar el aprendizaje y los estímulos de los niños.

Debilidades:

- Alto costo en pago de remuneraciones en comparación a competidores. Posibles riesgos financieros.
- Límite de recursos económicos a percibir por normativa interna de capacidad máxima de alumnos por parvularia. Necesidad de gestionar recursos adicionales.
- Posible desgaste en la organización dada la alta exigencia de los profesionales para mantener estándares mínimos exigidos por la JUNJI más las iniciativas propias en un contexto donde existen niños en condición de vulnerabilidad social, pudiendo traer: rotación, enfermedades por estrés, desmotivación, etc.
- Alta dependencia del proceso de selección de los profesionales y administrativos, los que deben ajustarse a una cultura organizacional fuerte y tareas demandantes.

- Alta dependencia, especialmente de tres tipos de profesionales: parvularia, técnico de párvulos y director(a) general. Tanto el rol de la parvularia y como el de técnico de párvulos es vital en la relación de los padres y alumnos, especialmente en términos de matrícula, asistencia y resultados del aprendizaje. En el caso de la directora(a) general, esta tiene que tener una capacidad de gestión tal de que todas las actividades del proyecto educativo sean realizadas de manera excelente y óptima; delegando sobre las directoras de los centros y otros profesionales y a su vez monitoreando los procesos. En el caso de una rotación importante, la organización se va a ver altamente afectada.
- Efectos de distracción sobre las actividades claves, por la presencia de otras actividades secundarias en paralelo.
- Como todo proyecto, en el periodo de ajuste, aprendizaje y posicionamiento pueden haber problemas, errores y debilidades.
- Dificultad de retener a alumnos de pre-kínder y kínder, que quieran migrar a colegios para asegurar matrícula en enseñanza básica, etapa escolar que es más valorada por los padres que la preescolar.

Oportunidades:

- Aumento de subvención y otros beneficios. Potenciamiento general de los recursos por parte del gobierno.
- Posible reducción de oferta por eliminación de figura de establecimiento particular subvencionado (especulación por la eliminación progresiva de las instituciones particulares subvencionados y los cierres de algunas de ellas).
- Aumento en demanda por inserción laboral femenina, aumento demográfico y posible cierre de establecimientos por nueva legislación.
- Mayores exigencias del mercado (presión social) y de organizaciones internacionales (OECD, UNICEF, etc.) en calidad educativa y cumplimiento de normas.
- Surgimiento de nuevas organizaciones, y fondos concursables para innovación. Aumento importancia de privados acerca de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Disponibilidad de tecnología, herramientas online y redes sociales para compartir información en localidades lejanas; y/o almacenar conocimiento.
- Oportunidad de replicar el proyecto en otras comunidades a lo largo de Chile de características similares, y posible importación del modelo a otros países que cuenten con apoyos económicos similares.
- Oportunidad de crecimiento e integración vertical para aumentar la efectividad en los niños en condición de vulnerabilidad social y generar más oportunidades de

movilidad social. El nombre fue escogido con la finalidad de no cerrarse a una propuesta exclusiva de educación parvularia.

- Escasa diferenciación entre establecimientos del segmento que se apunta.

Amenazas:

- Inestabilidad política respecto a las nuevas decisiones tomadas en materia de educación y su implementación (recordar por ejemplo: que se aprobó subvención para medio menor y mayor, sin embargo no se ha implementado ni tampoco existe fecha para ello). Además de los cambios de prioridades de gobiernos con duración de 4 años.
- Posibilidad de que no se haga efectiva la aprobada subvención para los niveles de medio menor y medio mayor, situación que obligaría a replantear la idea de gratuidad, y otras componentes del modelo de negocios como fuentes de ingresos, altos costos en pago de remuneraciones, y otras actividades complementarias que se han definido.
- Incremento integración vertical de los colegios como sustitutos de los niveles pre-kínder y kínder. Donde la obligatoriedad del kínder, beneficia y robustece más a los colegios que lo incluyen en su plan educativo, asegurándole a sus alumnos matrículas para la educación básica. En el hipotético caso de que se permitiera una integración de los niveles de medio menor y medio mayor, representaría una amenaza que podría dejar fuera el rol de los jardines infantiles.
- Existen amenazas de intermedia intensidad por la entrada de nuevos competidores dado que los requerimientos de capital y las regulaciones son superables.
- Valoración por parte de los padres de beneficios como: becas furgón escolar, uniformes, colaciones o aseguramiento de matrícula en enseñanza básica; más que una educación de calidad, que potencie las habilidades individuales y nivele a los niños para su fácil inserción en el medio, y que considere las características presentadas en la Sección 4.
- Posible negación de los padres y la comunidad a trabajar integradamente en la educación de sus hijos; quienes tienen la principal incidencia en los logros obtenidos; recordando con ello que son los padres y el entorno cercano los que agregan mayor valor al desarrollo de los niños, y son los padres los primeros responsables de la educación preescolar.
- Entrada en vigencia del comodato que dificulta salida del establecimiento por al menos 8 años.
- Bajos costos de transferencia para los apoderados para cambiar a sus pupilos de un recinto a otro.

En resumen, se observa que las principales fortalezas de la organización se centran en la calidad, la innovación, los pilares del proyecto educativo: valor del individuo, la cooperación y el aprendizaje por medio de la acción y cada uno de los elementos del modelo de la organización que hacen posible su ejecución.

El escenario legal-financiero-político está cambiando por una serie de reformas en el área educativa, es necesario estar alerta de los cambios y dispuestos para utilizar las oportunidades.

Aun cuando no existe una alta valoración de todos los padres y apoderados en relación al rol educativo que ellos y los establecimientos preescolares poseen, existe evidencia que la tendencia está cambiando a la búsqueda de mayor calidad, especialmente cuando el establecimiento establece una trayectoria y prestigio; y esto es valorado por sobre por ejemplo beneficio de becas. Sin embargo, aun cuando los apoderados den importancia a la trayectoria y calidad, existe sólo un bajo número de padres que se involucran con la educación; en este punto se debe trabajar con especial importancia, porque son los padres en los hogares donde se llevan a cabo los mayores procesos formativos y de estimulación.

Dada lo intensivo en capital humano que es el proyecto educativo, es necesario asegurar el ingreso de recursos por medio de matrículas y asistencia. Estrategias de Marketing y Ventas son necesarias. Las principales amenazas provienen de colegios que poseen integración vertical para pre-kínder y kínder, puede que el trabajo mediante “alianzas” con colegios no integrados asegure matrículas para ambos actores en una relación *win-win*, lo mismo con establecimientos como Escuelas de Lenguaje. También es posible sumar recursos de privados u otras instituciones; y/o instaurar iniciativas que complementen el servicio como el *walking school bus*¹¹⁶.

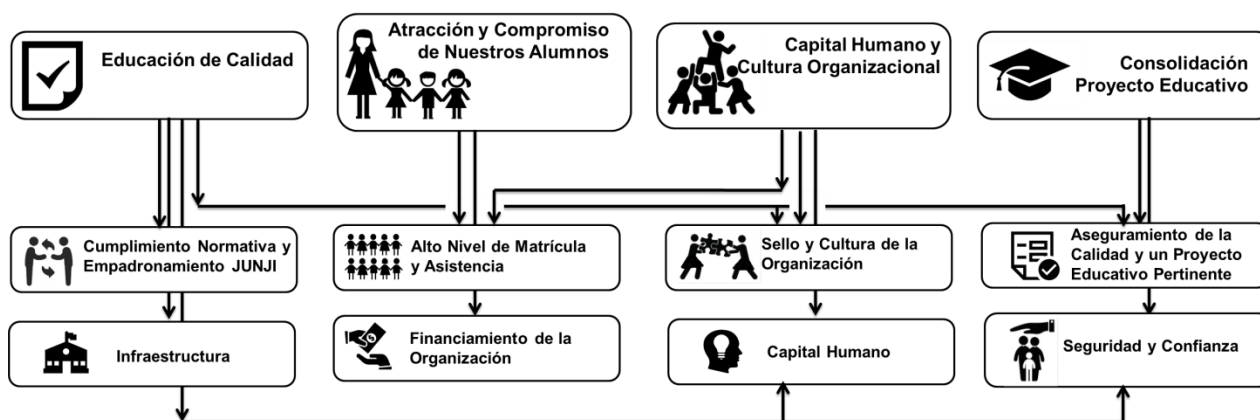
¹¹⁶ SRTS Guide, 2016.

6. Estrategia de la Organización

La estrategia de Formando Futuro busca establecer la dirección y el alcance en el largo plazo de manera de lograr ventajas competitivas respecto en un escenario cambiante (industria y entorno) a través de la gestión de sus recursos y competencias con el fin de cumplir con las expectativas de las distintas partes interesadas, en particular los principales beneficiados: apoderados y alumnos, y la JUNJI como institución a cargo de la educación preescolar, su financiamiento y gestión.

La primera etapa en la decisión estratégica es buscar responder las preguntas clásicas de dónde competir (tendencias), cómo competir (qué segmento de cliente y con qué propuesta de valor), con qué capacidades se cuenta (recursos internos), y qué capacidades debiese adquirir la organización. Este análisis fue realizado en la definición del modelo (Sección 4) y evaluado mediante el análisis de la organización en contraste con la industria y el entorno (Sección 5); donde las respuestas fueron: calidad; apoderados y alumnos de segmentos socioeconómicos C y D; capital humano; y experiencia y validación del proyecto educativo respectivamente. Estos definen a su vez las prioridades estratégicas de la organización, que son la base para la gestión de todos los factores críticos de éxito.

Ilustración 11: Prioridades estratégicas y factores críticos de éxito.



Fuente: Elaboración Propia.

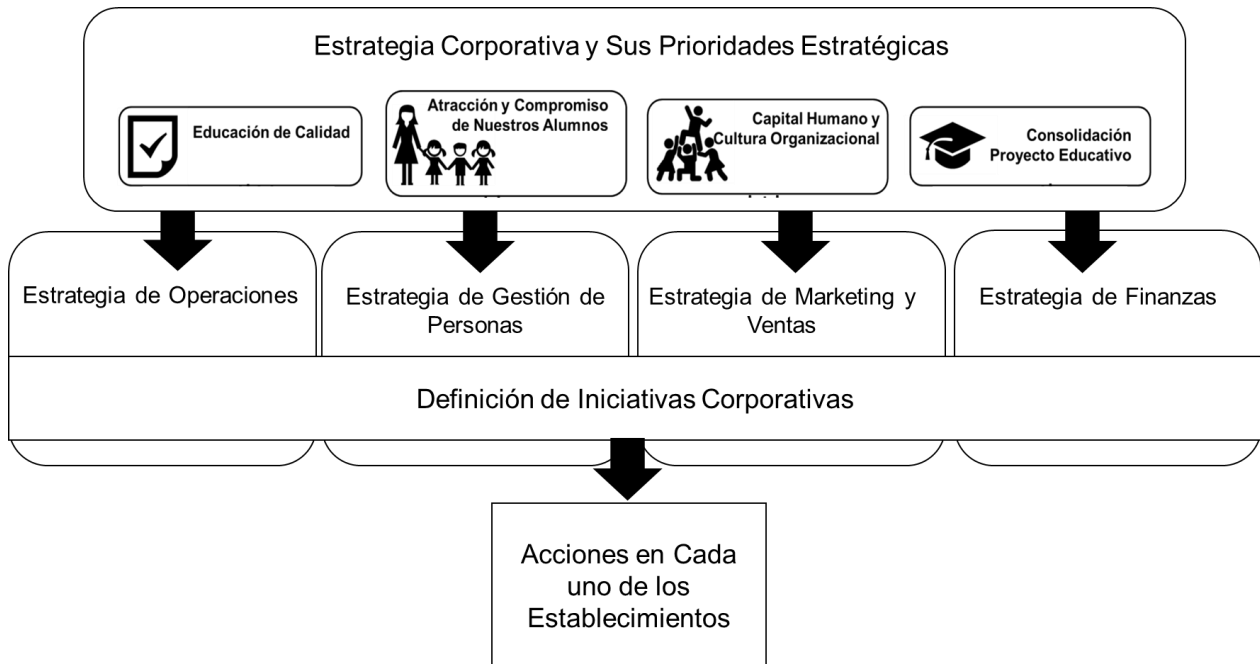
- **Educación de Calidad:** Proveer educación que cumpla primeramente con los estándares de calidad fijados por el Ministerio de Educación a través de la JUNJI, adicionalmente integrando estándares internacionales y la búsqueda de la mejora continua de sus procesos internos.
- **Atracción y Compromiso de Nuestros Alumnos:** Promover la propuesta de valor de la organización, lograr la cohesión escuela-docente-alumno-apoderado de manera de fortalecer al alumno en su desarrollo educacional. Esta cohesión aumenta la eficacia educativa, el número de matrículas (aumento de alcance) y disminuye el ausentismo escolar (aumento del impacto).
- **Capital Humano y Cultura Organizacional:** Construir, afianzar, mejorar la cultura organizacional cimentada en los pilares que inspiran la propuesta de valor

y el proyecto educativo. Como resultado: un desarrollo personal y profesional de sus integrantes, un equipo sólido, resultados excepcionales en la calidad del servicio, y un amplio impacto en la sociedad.

- **Consolidación Proyecto Educativo:** Consolidar el proyecto educativo que toma como base los estándares del Ministerio de Educación y la JUNJI e incluye otras prácticas recogidas del *benchmark* nacional e internacional. Este proyecto educativo debe entenderse y ajustarse a las realidades del alumnado con el objetivo de ser coherentes con los tres pilares de Formando Futuro: valor del individuo, la cooperación y el aprendizaje por medio de la acción. Como fin último alcanzar el posicionamiento, la lealtad y la recomendación del sello de Formando Futuro.

A continuación se presentan las estrategias de operaciones, gestión de personas, marketing y ventas, y finanzas que se inician en las prioridades estratégicas y que cuya descripción sigue la lógica presentada en la Ilustración 1 Ilustración 12.

Ilustración 12: Estrategia Corporativa de la Organización.



6.1. Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones norma gran parte del quehacer de la organización. El objetivo principal de la Estrategia de Operaciones es velar por el cumplimiento de la Propuesta de Valor (sección 4.1) mediante las actividades, canales, recursos y aliados disponibles para un nivel de matrícula y nivel de habilidades que ha sido caracterizado mediante las evaluaciones y entrevistas iniciales.

A nivel corporativo, la estrategia de operaciones contempla: una planificación asociado al número de matrícula por establecimiento, asegurando un correcto balance. A partir

del nivel de alumnos se debe programar la dotación de personas y actividades, materiales y servicios, cumplimiento de la normativa y los requerimientos del empadronamiento JUNJI como punto clave para la gestión de subvenciones y el aseguramiento de la calidad de educación, mantención y adquisición de infraestructura. Para cada una de las siguientes decisiones es necesario la alimentación de información desde los tres establecimientos hacia la administración central.

- **Dotación:** estimación de los requerimientos de docentes y profesionales con una calificación adecuada (Sección 4.7) evaluando posibles contrataciones o rotaciones entre los establecimientos; apertura o cierre de cursos dependiendo de la demanda para ciertos cursos; talleres y actividades que se realizarán transversalmente en la organización de acuerdo a los recursos disponibles (Sección 4.5.2).
- **Materiales y Servicios:** cotización y adquisición de materiales (materiales de oficina y sala de clases, útiles de aseo, ropa de trabajo para docentes, etc.) y servicios (luz, agua, gas, internet, teléfono, página web, etc.) para el desarrollo de las actividades, gestión de provisión de materiales escolares por parte de los padres (Sección 4.7). Esta provisión se realiza de manera centralizada para reducir los costos.
- **Infraestructura:** mantención y adquisición de infraestructura (dependencias del establecimiento, IT, materiales didácticos, sistema de cámaras de seguridad, sistemas de emergencia, fumigaciones, etc.) sujeta al número de matrícula, los marcos legales y los estándares fijados internamente (Sección 4.7). Estos servicios también se administran de forma centralizada para reducción de costos por mayor manejo de volumen.
- **Cumplimiento Normativa y Empadronamiento JUNJI:** dentro de las actividades encontramos las que tienen relación con la subvención: velar por la declaración asistencia que debe hacerse en cada uno de los recintos, actividad de vital importancia para cumplir con la subvención, de modo irregular la organización podría ser sancionada; envío de la documentación docente de todos los profesionales que trabajan en la corporación; mantener documentación al día ante posibles auditorías o supervisiones; mantener comunicaciones con el Ministerio de Educación y la JUNJI (Sección 4.5.1).
- **Actividades a Nivel Corporativo:** las capacitaciones, los laboratorios pilotos de innovación, algunas de actividades con la comunidad, networking, entre otros, son dirigidas a nivel corporativo, donde se designan equipos (dependiendo de la disponibilidad de capital humano) para su desarrollo e implementación, las que son lideradas principalmente por la profesional de Comunicaciones (periodista) y la directora general.

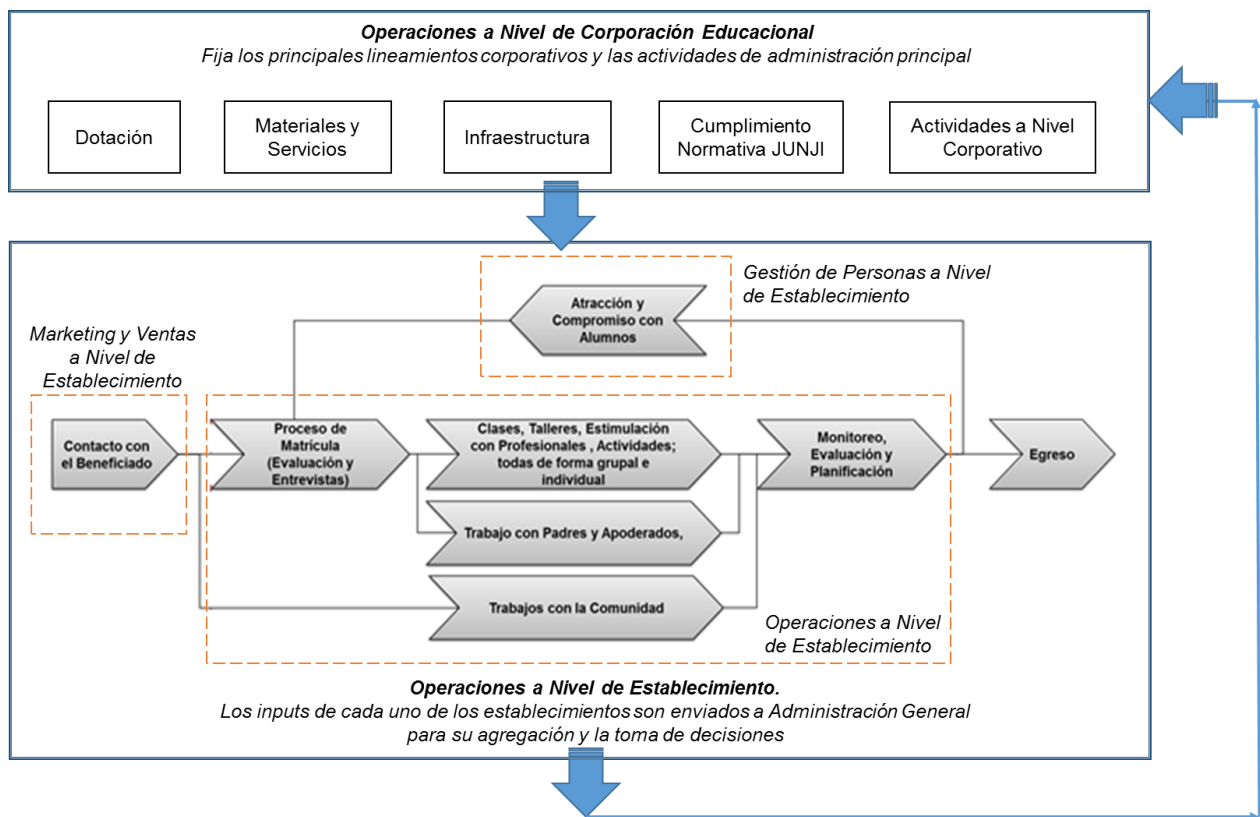
Además de la planificación es necesario realizar protocolos, calendarización, reuniones y comunicaciones entre los participantes, para aumentar el control de cada una de las actividades claves. Comunicar los requerimientos a las otras funciones de la organización: personas, marketing y ventas, y financiera para suplir a operaciones con

los inputs necesarios para la gestión. Y solicitar a las directoras de los establecimientos cada uno de los inputs para la gestión general.

A nivel de cada unidad de establecimiento: la operación comienza con el contacto con el beneficiado, su matrícula y evaluación inicial; y termina con el egreso, luego de un trabajo constante en su desarrollo a nivel individual, curso, familiar y social a través de distintos recursos y actividades. Además se consideran a nivel de establecimiento: tareas de planificación local, actividades de padres y apoderados, actividades con el vecindario (coordinadas y dadas las instrucciones del corporativo) y tareas administrativas básicas como control de asistencia (alumnos y profesores), recepción de útiles escolares, aseo y ornato básico. La información de las actividades es agregada y entregada a la corporación para la administración.

La estrategia de operaciones se presenta en la Ilustración 13.

Ilustración 13: Estrategia de Operaciones.



6.2. Estrategia de Gestión de Personas

A partir de la estrategia y de las prioridades definidas, la Estrategia de Gestión de Personas¹¹⁷ debe garantizar una cultura y un ambiente de trabajo adecuado, donde la organización pueda prestar un servicio de acuerdo a los objetivos perseguidos.

La organización necesita un equipo acometido y con un profundo sentido y compromiso en la misión de Formando Futuro; organización que a su vez cuente con flexibilidad para promover la innovación, la colaboración y el servicio; encabezada por líderes naturales fuertes, proactivos y carismáticos. Sin embargo, la organización también debe entender la importancia de mantener un entorno controlado, contenido y regulado en términos del trato de los padres y niños (higiene, derechos de los niños, abolir abusos, etc.), así como también en el cumplimiento de los estándares de la JUNJI.

Estudios de comportamiento organizacional en educación pública señalan la idoneidad de adoptar un sistema de facilitador-híbrido para la gestión de personas y los mecanismos de gestión de rendimiento^{118,119}, de manera de aumentar la motivación intrínseca de sus integrantes pero a su vez manteniendo los controles necesarios dado el tipo de organización.

La caracterización de la estrategia para la gestión de personas facilitador-híbrido que será adoptada a nivel corporativo se presenta a continuación:

Gestión Colectiva de Personas:

- **Planificación:** el equipo debe involucrarse en las decisiones de la organización, siendo animados a aportar y discutir en diálogos abiertos. Los miembros necesitan establecer sus prioridades, metas personales y colectivas de acuerdo al bienestar de la organización. Los objetivos a largo plazo necesitan ser orientados para cumplir con la misión. El rol de los líderes es actuar como facilitadores. Ejemplos de iniciativas: reuniones anuales para fijar prioridades y metas del equipo; reuniones anuales uno a uno donde cada uno de los miembros traza sus metas personales y como beneficiará a la organización; existencia de conducto regular para proponer y gestionar cambios dentro de la organización y el proyecto educativo.
- **Medición:** el equipo debe proponer el sistema de medición de desempeño el que debe ser utilizado para comprender, aprender y mejorar la organización en lugar de controlar a las personas, teniendo en mente los objetivos de la organización y el proyecto educativo. Ejemplos de iniciativas: elaboración y constante mejora del sistema de evaluación grupal/personal que debe promover la identificación del éxito, la retroalimentación positiva, la redefinición de metas, y el registro de lecciones aprendidas; y elaboración cuestionario de *feedback* de servicio.

¹¹⁷ La Estrategia de Gestión de Personas cuenta con el feedback del profesor Frank Horwitz, desarrollada en el contexto del curso Strategic Human Resources in the 21st Century, Cranfield University.

¹¹⁸ Franco-Santos, Rivera, y Bourne, 2014. (Establecimiento en Reino Unido).

¹¹⁹ Segal y Lehrer, 2012. (Establecimiento en Canadá).

- **Revisión:** es necesario realizar constantes revisiones en el equipo para mantener la frescura de la organización. Las evaluaciones individuales deben centrarse más en la progresión del profesional y el enfoque de sus aprendizajes como parte de la organización. Las evaluaciones grupales deben centrarse en obtener feedback, modificar procesos y alentar a la organización. Ejemplos de iniciativas: aplicación de los instrumentos definidos en la etapa de medición.
- **Recompensas:** las recompensas deben centrarse en recompensas intrínsecas sin ignorar los extrínsecos. Ejemplos de iniciativas: feedback positivo; reconocimiento debe ser promovido como práctica constante; fijar recompensas para promover el cumplimiento de metas de la organización; creación de sentido de autonomía, comunidad, equipo de trabajo, desarrollo de carrera, significancia del trabajo; y no olvidar recompensas extrínsecas como: sueldo justo, promoción basada en fortalezas, entrenamiento;

Gestión Individual de Personas:

- **Reclutamiento y Periodo de Prueba:** La contratación debe centrarse en el individuo y su alineación con la cultura y los valores de la organización más que en la mera experiencia que tenga; las personas seleccionadas deben ser altamente intrínsecamente motivadas por la organización, viendo en ella una oportunidad para desarrollarse. El periodo de prueba es vital para este tipo de organización con el fin de visualizar si esta persona se acostumbra a la fuerte cultura, en general personas que no se ajustan se vuelven salidas espontáneas de la organización. Ejemplo de iniciativas: realizar perfiles de cargo basado en la cultura y la posición a cumplir; realización de pruebas psicológicas individuales y grupales; entrevistas 360 (jefes, pares y subalternos); realizar un día de prueba a la organización.

Parvularias y de Técnico de Párvulos corresponden a empleados claves debiendo fomentar la cercanía de ellas con los alumnos de manera de generar mayores impactos educativos, motivación, asistencia, continuidad, etc., producto del lazo docente-alumno.

Liderazgo: La elección del líder es fundamental, carismático, transformacional, que inspire y se autogestione. Los líderes necesitan poner atención en lo que es significativo (misión y cultura) a la organización.

- **Entrenamiento / Capacitación:** El entrenamiento y la capacitación debe ser contemplando los objetivos de la organización, así como también la base personal de las personas y el desarrollo de carrera, y es de vital importancia dado los resultados de la Evaluación Inicia (Sección 152.3.4). Se debe chequear qué tipos de herramientas faltan en la organización y estudiar beneficios de su adquisición. Ejemplos de iniciativas: seminarios impartidos por especialistas de la organización o por profesionales externos; cursos especialización.
- **Desarrollo de Carrera:** Se debe fomentar en que los profesionales piensen en sus metas personales y trazados del desarrollo de carrera; chequeando cómo estos caminos se unen con los objetivos de la organización fomentando una

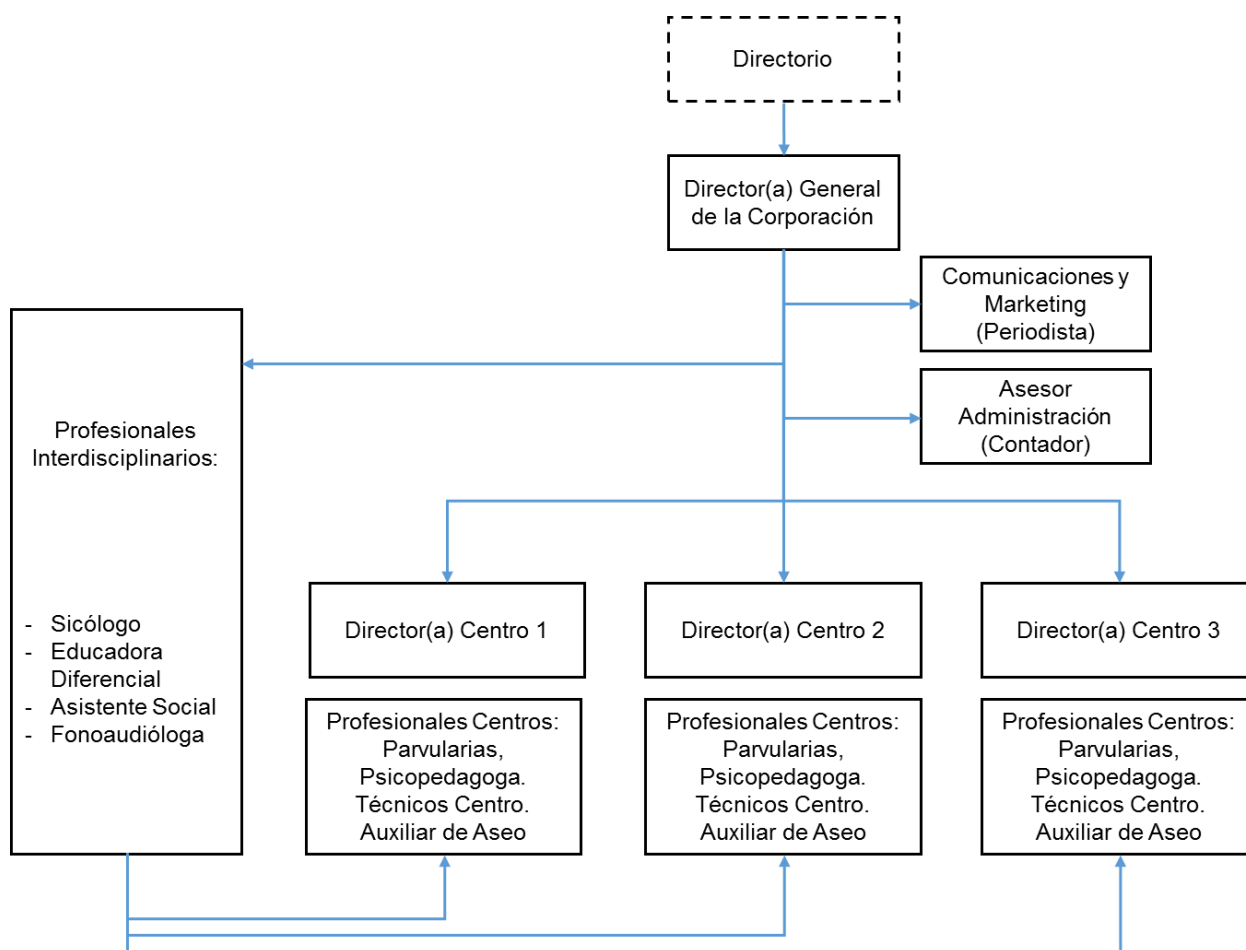
relación win-win. Ejemplos de iniciativa: *coaching*; *co-coaching* (coaching entre colegas); *mentoring*.

- **Separación:** La organización debe fomentar mantener la riqueza del capital humano dentro de la organización evitando la rotación, sin embargo en caso de no ajustarse a la cultura organizacional y no cumplir con el reglamento interno pueden realizarse separaciones. Ejemplos de iniciativas: registro de por qué la persona abandona la organización; reunión uno a uno para aclarar motivos de la separación.

Todas las actividades de gestión de personas serán lideradas desde el nivel corporativo encabezadas por el director general, y alguna de las acciones serán delegadas a los directores, sicólogos y otros profesionales del equipo. Al igual que en otras actividades, se crearán equipos para labores de: contratación de personal, capacitación, evaluación, etc.

El organigrama corporativo presentará la siguiente estructura, donde el directorio no percibe remuneración y dependerá de quién financie el proyecto, a excepción de aquel miembro que pudiese tomar el rol de director(a) general de la corporación:

Ilustración 14: Organigrama Corporativo.



Fuente: Elaboración Propia.

6.3. Estrategia de Marketing y Ventas

La estrategia de marketing y ventas es el plan para llevar la propuesta de valor hacia los beneficiados, con el objetivo de que la propuesta perdure en el tiempo y genere impacto social. El objetivo principal será alcanzar la captación y luego la fidelización de aquellos padres, apoderados y alumnos, para hacerlos partícipes de la propuesta de valor de Formando Futuro.

A partir de los atributos de nuestro modelo organizacional y su propuesta de valor que fueron testeados con la industria y el entorno, se especifica el mix de marketing (las 5 “Ps”) orientado a los beneficiarios principales, que ha sido transversalmente explicado en todo el documento:

- **Producto:** Jardines Infantiles Formando Futuro, educación preescolar de calidad basado en tres pilares fundamentales: valor del individuo, cooperación y aprendizaje por medio de la acción, que trabaja bajo los estándares del Ministerio de Educación y el Empadronamiento JUNJI y a su vez integra metodologías y buenas prácticas internacionales en materia de educación preescolar. Ver descripción en Sección 4).
- **Precio:** Gratuito subvencionado por el estado, tanto la educación directa del infante; así como también las capacitaciones para padres y apoderados; y otras actividades dirigidas a la comunidad.
- **Personas:** Enfocado a niños pertenecientes a los sectores socioeconómicos C3 y D, poniendo énfasis en aquellos padres y apoderados que buscan un proyecto educativo que asegure la calidad y el desarrollo de sus pupilos.
- **Plaza (Lugar):** Emplazado en las zonas-habitación de los alumnos y potenciales alumnos. Se fijó la comuna de Quilicura para el emplazamiento de las tres sedes proyectadas.
- **Publicidad:** Se basarán en actividades que no requieran de alto capital y típicamente utilizadas por jardines infantiles. En particular, para los dos primeros años de operación de cada uno de los establecimientos, deben potenciarse los esfuerzos para compensar la baja conciencia de la marca que se tiene en el vecindario donde se emplaza el centro.

Realizando un desglose en los elementos publicitarios, es posible distinguir aquellas iniciativas del marco corporativo, como por ejemplo: networking para captar nuevos benefactores, y alianzas; los que son gestionada por el (la) director(a) general y la periodista. Además de visitas, entrevistas, presentaciones del proyecto educativo y sus resultados, con empresas e instituciones de interés. Como elementos de publicidad secundarios se considera la gestión de una página web con una plataforma educacional online para aquellos interesados en tópicos referentes en educación, publicaciones en redes sociales, publicaciones de reportajes en medios.

Aquellas iniciativas ejecutadas por cada establecimiento bajo la dirección y el diseño de la corporación son las siguientes: entrega de folletos o volantes en ferias libres, plazas, consultorios, paraderos, supermercados y lugares de alto público; entrega de incentivos (ejemplo: uniforme) a apoderados que traigan un recomendado al colegio; contacto mediante agrupaciones que tengan alto contacto social: iglesias, clubes de fútbol y juntas de vecinos; campañas puerta a puerta; actividades al aire libre como jornadas de cicletadas, maratones familiares y baile entretenido; actividades que son generalmente realizadas por el personal dado que la promoción es parte de su rol en la organización.

La estrategia de ventas, si bien ha sido ideada a nivel corporativo, tiene su marco de acción a nivel de establecimiento, donde una vez que se alcanza la atracción del posible beneficiario, los pasos siguientes son: concretar su matrícula (durante las actividades de marketing se pueden coleccionar los datos para llamar a sus casas), chequear si fue eliminado del sistema del antiguo establecimiento, y realizar las mediciones de diagnóstico tanto al alumno como a sus padres. Asociado a la estrategia de ventas hay tres actividades claves:

- La atención y el nivel de servicio por parte de la directora del centro y la parvularia cuando los padres y apoderados visitan el centro para consultas o matrículas. Siendo necesario generar una sensación de confianza, además de mostrar los atributos que tiene la organización.
- El siguiente, reemplaza a la cobranza, y corresponde a la fidelización de los alumnos dado que es la forma de obtener financiamiento. El rol de los docentes es de vital importancia para motivar a sus alumnos de asistir a clases, mediante la realización de actividades que busquen la conexión y el deseo de pasar tiempo en el establecimiento.
- Para asegurar un nivel de matrículas y asistencia, es necesario retener el mayor número de niños en el colegio, siendo importante el rol de los docentes, como requerimiento para cumplir los objetivos educacionales ya que impacta directamente sobre el progreso que tienen los alumnos, primera prueba de la calidad del establecimiento.

6.4. Estrategia de Finanzas

La Ley 20.845 de Inclusión Escolar que Regula la Admisión de los Estudiantes, Elimina el Financiamiento Compartido y Prohíbe el Lucro en Establecimientos Educativos que Reciben Aportes del Estado, obliga a todas las instituciones que desean recibir subvención del estado a conformarse como organizaciones sin fines de lucro. Quedando atrás la figura del inversionista que constituía una sociedad educativa pretendiendo cobrar un arriendo por la utilización del establecimiento u otros servicios.

El Artículo 58 de esta ley, acerca de las corporaciones educativas, señala que para organizaciones educativas sigue rigiendo el mismo sistema de constitución de organizaciones sin fines de lucro; sin embargo, se agregan dos institucionalidades posibles: corporación educativa y entidades individuales educativas, cuyas tramitaciones serán facilitadas por el mismo Ministerio de Educación, por lo que se

recomienda constituirse en una de estas dos formas; siendo la más apropiada para este proyecto la corporación educacional dado los montos de inversión y el requerimiento de capitales de distintos actores.

Con la nueva legislación, la forma de constitución de la corporación es de principal importancia desde el punto de vista financiero. Ya que se debe definir qué bienes aporta cada uno de los miembros que la conforman y quién será el presidente del directorio, quien será el único miembro de la corporación que puede ser contratado y recibir un salario regulado por las labores de gestión, cumpliendo el rol de Director General.

Además, el o los establecimientos pueden ser adquiridos por la corporación o bien pueden ser cedidos mediante comodato por alguno de los miembros de la corporación por un plazo mínimo de 8 años, manteniendo la cláusula de que el dueño del inmueble no recibirá compensación alguna por este comodato. Por otro lado, el Ministerio de Educación aún no esclarece la posibilidad de que los establecimientos puedan ser adquiridos vía leasing, instrumento que tiene las siguientes ventajas: reduce la necesidad de inversión en el año cero y reduce el valor de los impuestos pagados por el dueño con el IVA de las propiedades ya que la compra se sostiene en la última cuota; el leasing es legalmente admisible pero a la vez cuestionable por el Ministerio en relación a la forma en que se fija el valor de las cuotas y en el pago del inmueble hasta la última cuota por solvencia del establecimiento¹²⁰.

Dado los antecedentes anteriores, el principal desafío de la estrategia de financiamiento es conseguir capital para levantar el proyecto y un socio clave que aporte con su capital humano para la presidencia del directorio y lleve el rol de director(a) general. Esta estrategia se basa en:

- **Fortalecer el Equipo Emprendedor:** buscar de personas que se interesen por la iniciativa y quieran ser parte de él. Buscar en todos los niveles: profesionales, empresas de la municipalidad, en la misma municipalidad, organizaciones como: fundaciones, iglesias, centros de alumnos y ex alumnos, etc. Comunicar, comunicar, y comunicar a los distintos actores buscando interesados especialmente para su financiamiento en la etapa de inversión.
- **Mejora de la Propuesta de Atracción del Modelo de la Organización:** realizar una propuesta y presentación orientada en las ventajas del proyecto con una historia coherente con el equipo emprendedor; mejorar continuamente la propuesta de valor.

Para efectos de la evaluación económica global del proyecto y evaluación de requerimiento de financiamiento, se considerará que la misma organización adquiere la infraestructura para operar; quedando por definir la forma en que se llevará a cabo. Siendo las opciones más convenientes: compra por leasing y comodato por parte de alguna organización benefactora.

¹²⁰ Reunión Manuel Zamorano, Unidad Apoyo Sostenedores, Provincial de Educación Santiago Poniente, Ministerio de Educación.

La inversión se realizará en bloques, cada 5 años de operación se reabrirá un nuevo establecimiento de manera de generar un aprendizaje interno, asegurar número de matrículas y la correcta operación, y un flujo de caja suficiente para concretar una nueva etapa. Este periodo se fija de acuerdo a la experiencia que se tiene en alcanzar un régimen operacional estable en este tipo de organizaciones.

Para la primera etapa y dado que el proyecto es intensivo en capital humano, se considera la contratación full time de parvularias, técnico de párvulos, psicopedagoga, directora del centro, y auxiliar de aseo. Y de forma parcial: director(a) general, educadora diferencial, fonoaudióloga, sicóloga, asistente social, periodista y contador. Los que debieran ir aumentando su carga horaria en la medida de la apertura de centros.

En la operación, se espera que todas las actividades sean auto-financiadas mediante el los distintos aportes del estado; además se buscará financiamientos de privados para iniciativas puntuales como actividades a la comunidad, remodelamiento de parte de la infraestructura, etc.

Dado que económicamente el proyecto es altamente dependiente de los ingresos en subvenciones y otros aportes, y del capital social; la estrategia financiera respaldará aquellas iniciativas de marketing y ventas, y gestión de personas con el fin de mantener la solvencia económica del proyecto.

En la sección 0 se presenta el análisis de financiamiento del proyecto, los supuestos, la tasa de descuentos, los principales indicadores y un análisis de riesgo.

6.5. Resumen Propuesta de Valor y Estrategias

A modo de resumen y de dejar de manifiesto las diferencias entre la propuesta de Formando Futuro y sus competidores, se presenta la siguiente tabla comparativa que incluye las principales características que se han fijado a nivel corporativo, y que se consideran para la administración de la cadena, así como también de los establecimientos y sus salas de clases.

Tabla 7: Diferencias entre la Propuesta de Formando Futuro y sus Competidores a Nivel de Corporación.

Características de la Corporación	Formando Futuro	Competidores
Proyecto Educativo de la Corporación	Se iniciará con proyecto educativo de Ministerio de Educación. Y a mediano plazo se tratará de desarrollar y aprobar Proyecto Educativo Propio.	Proyecto Educativo del Ministerio de Educación. En reducidas excepciones Proyecto Educativo Propio.

Características de la Corporación	Formando Futuro	Competidores
Pilares de la Organización (Cultura Organizacional)	Definidos a partir del benchmark internacional. Se incluye pilar de Cooperación. Se describen iniciativas concretas para poner en acción los pilares de la organización.	Los valores han sido definidos por el Ministerio de Educación y no son transmitidos de manera clara a los distintos establecimientos (no existe "línea editorial"). En la mayoría de los casos, fuera de los planes y programas no se incluyen iniciativas para ponerlas en práctica.
<u>Pilar 1:</u> Valor del Individuo	El modelo busca desarrollar al individuo, por lo que además de realizar la planificación grupal, se realizan planificaciones a nivel alumno para potenciar sus características personales.	No incluye planificación para cada alumno, solo para grupo curso. El tiempo de planificación es limitado.
<u>Pilar 2:</u> Cooperación	El modelo busca constantemente cooperar con los padres y el entorno inmediato, el sistema educativo, la sociedad y ser permeado por buenas prácticas sustraídas de otras organizaciones nacionales como extranjeras.	La mayor parte de los establecimientos actúa como silos y entidades separadas. No se observa cooperación entre ellas. En casos aislados existe un acercamiento a la comunidad.
<u>Pilar 3:</u> Aprendizaje por Medio de la Acción	Niño aprende a través de juegos y las actividades que se proponen por medio de la planificación. Se proponen talleres y actividades complementarias.	Niño aprende a través de juegos y las actividades que se proponen por medio de la planificación. Uso de talleres en algunos casos.
Búsqueda de Iniciativas Innovadoras	El modelo de la organización busca constantemente iniciativas innovadoras a implementar. Y es parte de la cultura organizacional y se disponen actividades claves y tiempo para su ejecución.	La mayor parte de las innovaciones provienen de iniciativas de los propios educadores y se realizan de manera puntual en una sala o el establecimiento. No existe una forma sistemática de traer innovación. Organizaciones como la JUNJI e INTEGRA están constantemente respondiendo a muchas necesidades las que priorizan al aumento de la cobertura escolar más que las características de la educación entregada.
Relación con los Beneficiarios	Asistencia Personal Asistencia Grupal. Creación de Comunidad	El foco está en la atención como grupo curso y en casos puntuales con el individuo.

Características de la Corporación	Formando Futuro	Competidores
Canales de Comunicación con Beneficiados	Alumnos y Apoderados: Comunicación directa, canales escritos, exposiciones, actos, etc. Sociedad y otros stakeholders: redes sociales, actividades de esparcimiento, capacitaciones, etc.	Comunicación directa, canales escritos, exposiciones, actos, etc.
Actividades Clave	Gestión de Personas, Subvenciones, Administración, Marketing y Ventas, y Mantención de Infraestructura se realiza de manera centralizada en la gestión de la corporación. Foco en la docencia y en el cuidado de los niños, así como también planificación, capacitación, innovación y actividades de cooperación.	Depende del tipo de organización. Foco en el cuidado de los niños y la docencia.
Socios Clave	MINEDUC, JUNJI, Centro General de Padres y Apoderados, Proveedores, Red de Establecimientos Educativos, Profesionales Especializados Nacionales e Internacionales, Empresas y Organizaciones Nacionales e Internacionales. Búsqueda estratégica de relaciones a largo plazo y ayuda mutua.	MINEDUC, JUNJI, Centro General de Padres y Apoderados, Proveedores.
Recursos Claves	Capital Humano, con especial atención en el desarrollo, cultura corporativa y capacitación. Proyecto Educativo. Capital Financiero. Infraestructura.	Capital Humano. Proyecto Educativo. Capital Financiero. Infraestructura.
Estructura de Costos	Intensivo por alta dotación de parvularias. Mayor parte del costo es generado en los mismos centros, estructura corporativa liviana para evitar grandes gastos generales.	Menores costos por dotación de parvularias, pero impide realización de actividades adicionales y flexibilidad. Organizaciones como JUNJI e INTEGRA con alto costo en <i>overheads</i> .

Características de la Corporación	Formando Futuro	Competidores
Cumplimiento JUNJI y MINEDUC	Cumple estándares.	Sólo los con aprobación JUNJI cumplen estándares básicos.
Número de Establecimientos	3 en una ventana de tiempo de 15 años.	Iniciativas privadas: mayormente 1 establecimiento. JUNJI: 441 e INTEGRA: 879 de administración directa en el territorio nacional.
Precio del Servicio	Gratuito. Se intenta captar otros ingresos de fondos concursables, planes de RSE o donaciones filantrópicas.	Distintas modalidades: Gratuito o subvencionado; subvencionado más un copago mensual (modalidad que se está eliminando); y particular privado.
Nicho Socioeconómico Objetivo	C3 y D.	Establecimientos Particulares: AB, C1. Establecimientos Particulares Subvencionados: C2, C3. Establecimientos Subvencionados (entre ellos JUNJI e INTEGRA) y Municipales: E, D, C3.
Ubicación	Cercanías Hogar Decisión de emplazamiento considera aspecto socioeconómico y estar en las cercanías de estos hogares.	Distintas modalidades: Cercanías Hogar, Trabajo.
Horarios	Jornada Mañana: 09:00 (08:00 para alumnos con extensión) a 13:00. Jornada Tarde: 14:00 a 18:00 (19:00 para alumnos con extensión).	Distintas modalidades las que varían de establecimiento en establecimiento: Jornada Mañana/Tarde/Completa/Nocturna y Fines de Semana (en algunos privados y guarderías especiales JUNJI e INTEGRA). Con y Sin Extensión Horaria. Con y Sin Almuerzo en el Establecimiento.
Edad	2 a 6 años	Distintas modalidades: 2 a 6 años para aquellos jardines que no tienen sala cuna. Existen establecimientos integrados verticalmente: con sala cuna (desde los 0 años hasta los 6) o pertenecientes a un colegio (desde los 4 años hasta los 18).

Características de la Corporación**Formando Futuro****Competidores**

Tamaño Cursos	25 alumnos máximo	Distintas modalidades: hasta 32 niños, bastante común en establecimientos subvencionados y subvencionados con copago.
---------------	-------------------	---

Fuente: Información contenida en todo el documento tesis.

7. Análisis de Financiamiento

7.1. Estructura de Ingresos y Costos del Proyecto y Estados y Resultados

A continuación se listan los principales supuestos que se realizaron durante la evaluación económica:

- **Horizonte de Evaluación:** el horizonte de evaluación será de 15 años para permitir un cálculo para una cadena de al menos 3 establecimientos.
- **Valores:** Los valores utilizados para los cálculos (salarios, inversión, patentes, etc.) consideran como año 0 el año 2016.
- **Capacidad Máxima:** Para cada establecimiento se consideran 4 cursos el primer año (kínder, pre-kínder, medio mayor, medio menor) agregando 1 medio mayor extra desde el segundo año, 2 jornadas (mañana y tarde), y en el quinto año de inversión de cada establecimiento se alcanza su capacidad máxima. La proyección de matrícula por establecimiento se presenta en el Anexo 3 (Sección 11.3) Tabla 12.
- **Inversión:** La inversión considera el uso de 677 m² de terreno total por establecimiento, de los cuales se considera 272 m² construidos que permite 5 niveles por jornada de 25 niños, extensible a 27 en el caso de que la tasa de inasistencia se eleve. Se considera un valor de terreno dada la zona de emplazamiento de 4 UF/m² y de construcción de 30 UF/m². Además un equipamiento interno de 14 millones de pesos por cada establecimiento. El Capital de Trabajo considerado para el año cero, considera medio año de remuneraciones del director(a) general, de la directora del centro y de la Periodista con las cargas de trabajo proyectadas para el primer año; de manera adicional, se requiere un capital de trabajo para los primeros meses del año, el que es recuperado a partir de mayo cuando se comienza el pago de las subvenciones retroactivas por lo que se considera como ingreso del mismo año de operación. La cubicación para la estimación de la inversión se realizó utilizando los requerimientos de la JUNJI para su empadronamiento en su regulación exenta N°15 año 2013¹²¹, alcanzando los 310 millones de pesos por establecimiento.
- **Porcentaje de Alumnos Prioritarios y Preferenciales:** De acuerdo a las estadísticas¹²², los vecinos de la comuna de Quilicura que pertenecen a grupos socioeconómicos asociados a alumnos prioritarios son 43,6% y preferenciales un 31,9%. Sin embargo se espera una mayor concentración de alumnos prioritarios y preferenciales, dado el tipo de apoderados que se ven interesados por colegios gratuitos y las zonas donde se proyecta emplazar los establecimientos. De

¹²¹ JUNJI, 2013.

¹²² Adimark, 2015.

manera conservadora se consideró un 50% de alumnos prioritarios y un 40% de alumnos preferenciales.

- **Asistencia Promedio:** Para el cálculo del promedio se supondrá una tasa promedio del 90%, tomándose como referencia establecimientos con alta asistencia y fidelización.
- **Aportes e Ingresos:** Se considera un aporte estatal por subvenciones 46.835 \$/alumno; ingreso SEP 45.374 \$/alumno prioritario; subvención por concentración de alumnos prioritarios 6.004 \$/alumno considerando un 50% de alumnos prioritarios; ingreso SEP Ampliada 22.687 \$/alumno preferencial; y un aporte de gratuidad de 5.580 \$/alumno¹²³. El proyecto considera que los niveles de medio menor y medio mayor reciben subvención en la práctica, recordando que actualmente sólo existe la ley que aprueba estas subvenciones pero no existe su implementación. Además, se considera una recaudación de 500.000 pesos anuales por concepto de donativos de otros benefactores del proyecto educativos, un valor que se cree conservador. Se espera que los ingresos alcancen los 117 millones de pesos en el primer año; y al quinto año 230 millones por cada establecimiento.
- **Estructura de Costos:** Los costos más importantes del proyecto están asociados al pago de remuneraciones de los docentes (parvularias y técnicos en párvulos) y en segunda instancia a otros profesionales. Para cada establecimiento se consideran 1 directora, 10 parvularias, 5 técnicos en párvulos, 1 psicopedagoga y 2 auxiliares o mensajeras contratadas de tiempo completo. Además de forma parcial: director(a) general (media jornada con un tope de un profesional, sobre eso se agrega bonos de 1 millón de pesos por establecimiento adicional), sicóloga (2 días por semana), educadora diferencial (2 días por semana), asistente social (2 días por semana), fonoaudióloga (2 días por semana), periodista (2 días por semana con un tope de un profesional), contador (1 día por semana). Los salarios fueron considerados la estimación de la página del gobierno “Mi Futuro”¹²⁴ para personales con 4 años experiencia promedio salvo para directoras que se consideran 10 años de experiencia lo mismo que para la administración. Lo que se estima en un costo de 180 millones de pesos anuales para cada establecimiento. Los valores por profesional y el número de personas requeridas por establecimiento se presentan en Anexo 3 (Sección 11.3), Tabla 13.

Otros gastos como electricidad, agua, internet, asesorías computacionales, materiales, campañas de marketing, mantención, alarma, patente comercial, y derechos de aseo son considerados en los costos. Para su estimación se utilizó proyecto de similares características ajustado al IPC¹²⁵.

- **Impuestos:** El proyecto está exento de impuestos, dada su naturaleza de organización sin fines de lucro.

¹²³ Ministerio de Educación, 2015.

¹²⁴ Ministerio de Educación, 2016.

¹²⁵ Aleuanlli & Anguita, 2008.

Con los supuestos presentados anteriormente, se calcula los flujos del estado de resultados proyectados para el primer establecimiento de manera de observar el detalle de los flujos Tabla 8, y luego para el proyecto completo contemplando la inversión de tres establecimientos Tabla 9.

Sólo como referencia, en Anexo 3 (Sección 11.3) Tabla 16 se incluye un flujo del estado de resultados que se tendría si el proyecto se inicia paralelamente con tres establecimientos, opción que fue descartada por la necesidad de invertir más de 900 millones de pesos en el año cero.

Tabla 8: Flujos de Estado de Resultados Proyectados para sólo un Establecimiento.

Flujo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Ingresos:		117.375.579	169.969.590	191.396.780	212.823.969	230.355.306	234.251.159
<i>Ingreso por Subvención</i>		60.698.495	88.012.817	99.140.875	110.268.932	119.373.706	121.396.990
<i>Ingreso por SEP</i>		29402460	42633567	48024018	53414469	57.824.838	58.804.920
<i>Ingreso por Concentración de Alumnos Prioritarios</i>		7781636,52	11283372,95	12710006,32	14136639,68	15303885,16	15563273,04
<i>Ingreso por SEP Ampliada</i>		11760984	17053426,8	19209607,2	21365787,6	23.129.935	23.521.968
<i>Ingreso por Gratuidad</i>		7232004	10486405,8	11812273,2	13138140,6	14222941,2	14464008
<i>Otros aportes de privados:</i>		500000	500000	500000	500000	500.000	500.000
Egresos:		- 158.385.587	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341
<i>Total Sueldos:</i>		- 138.406.329	- 157.330.083	- 157.330.083	- 157.330.083	- 157.330.083	- 157.330.083
<i>Pago Sueldos Parvularias</i>		- 57.614.193	- 72.017.741	- 72.017.741	- 72.017.741	- 72.017.741	- 72.017.741
<i>Pago Sueldos Técnico de Párvulos</i>		- 18.080.824	- 22.601.030	- 22.601.030	- 22.601.030	- 22.601.030	- 22.601.030
<i>Pago Sueldo Otros Profesionales</i>		- 25.224.474	- 25.224.474	- 25.224.474	- 25.224.474	- 25.224.474	- 25.224.474
<i>Pago Sueldo Administrativos</i>		- 30.031.237	- 30.031.237	- 30.031.237	- 30.031.237	- 30.031.237	- 30.031.237
<i>Pago Sueldo Servicios</i>		- 7.455.600	- 7.455.600	- 7.455.600	- 7.455.600	- 7.455.600	- 7.455.600
<i>Gastos de Administración y Ventas</i>		- 19.979.258	- 19.979.258	- 19.979.258	- 19.979.258	- 19.979.258	- 19.979.258
Resultado Operacional:		- 41.010.007	- 7.339.751	14.087.439	35.514.628	53.045.965	56.941.818
UAI = UDI:		- 41.010.007	- 7.339.751	14.087.439	35.514.628	53.045.965	56.941.818
Inversión:	- 310.183.511						
<i>Terreno y Construcción:</i>	- 278.100.279						
<i>Equipamiento:</i>	- 13.911.771						
<i>Capital de Trabajo:</i>	- 18.171.461						
Flujo de Caja:	- 310.183.511	- 41.010.007	- 7.339.751	14.087.439	35.514.628	53.045.965	56.941.818

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9: Flujos de Estado de Resultados Projectados para 3 Establecimientos, con inversiones cada 5 años.

Flujo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos:		117.375.579	169.969.590	191.396.780	212.823.969	230.355.306	351.626.738	404.220.749
<i>Ingresos Establecimiento 1:</i>		117.375.579	169.969.590	191.396.780	212.823.969	230.355.306	234.251.159	234.251.159
<i>Ingresos Establecimiento 2:</i>							117.375.579	169.969.590
<i>Ingresos Establecimiento 3:</i>								
Egresos:		- 158.385.587	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 335.694.927	- 354.618.682
<i>Egresos Establecimiento 1:</i>		- 158.385.587	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341
<i>Egresos Establecimiento 2:</i>							- 158.385.587	- 177.309.341
<i>Egresos Establecimiento 3:</i>								
Resultado Operacional		- 41.010.007	- 7.339.751	14.087.439	35.514.628	53.045.965	15.931.810	49.602.067
Inversión Establecimientos	- 310.183.511					- 310.183.511		
Flujo de Caja:	- 310.183.511	- 123.030.022	- 22.019.252	42.262.316	106.543.885	- 151.045.616	47.795.431	148.806.201

Flujo	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Ingresos:	425.647.938	447.075.128	464.606.465	585.877.897	638.471.907	659.899.097	681.326.286	698.857.623
<i>Ingresos Establecimiento 1:</i>	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159
<i>Ingresos Establecimiento 2:</i>	191.396.780	212.823.969	230.355.306	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159
<i>Ingresos Establecimiento 3:</i>				117.375.579	169.969.590	191.396.780	212.823.969	230.355.306
Terreno y Construcción:	- 354.618.682	- 354.618.682	- 354.618.682	- 499.081.810	- 518.005.564	- 518.005.564	- 518.005.564	- 518.005.564
<i>Egresos Establecimiento 1:</i>	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341
<i>Egresos Establecimiento 2:</i>	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341
<i>Egresos Establecimiento 3:</i>				- 144.463.128	- 163.386.882	- 163.386.882	- 163.386.882	- 163.386.882
Resultado Operacional	71.029.257	92.456.446	109.987.783	86.796.087	120.466.344	141.893.533	163.320.723	180.852.060
Inversión Establecimientos				- 310.183.511				
Flujo de Caja:	213.087.770	277.369.338	19.779.838	260.388.261	361.399.031	425.680.599	489.962.168	542.556.179

Fuente: Elaboración Propia.

7.2. Indicadores Financieros

Para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) del proyecto, fue utilizada la Tasa Social de Descuento (TSD) reportada por el Ministerio de Desarrollo Social en su informe de Marzo del 2015¹²⁶ igual a un 6%. La razón para su utilización es debido a que el proyecto persigue un beneficio social y de esta manera es comparada con el costo oportunidad país para financiar proyectos sociales.

El VPN con TSD de 6% alcanza los 962 millones de pesos con un horizonte de 15 años para 3 establecimientos construidos con diferencias de 5 años entre ellos. Con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 18%. Sólo como análisis, al calcularse el VPN con la misma tasa de descuento pero con un horizonte de 10 años este alcanza los 2,7 millones de pesos, esta gran diferencia ocurre por considerarse una tasa de descuento baja donde los valores entre el año 10 y 15 siguen siendo importantes para el cálculo del VPN y especialmente importante para recuperar la inversión del tercer establecimiento.

Tabla 10: Principales Indicadores Financieros.

Indicadores Financieros	Valor
VPN (TSD: 6% a 15 años)	941 millones de pesos
TIR	18%

Fuente: Elaboración Propia.

7.3. Discusiones y Análisis de Sensibilidad

Se han identificado tres puntos críticos del proyecto en cuanto al financiamiento: la primera inversión (primer establecimiento), el nivel de subvención, y la dotación de personal.

La primera inversión es crítica, especialmente por la necesidad de levantar capital que no va a prestar ningún retorno a su inversor de acuerdo a la nueva legislación; ya sea esta mediante comodato o cesión de derechos hacia la Corporación Educacional sin fines de lucro. Si bien es cierto, aún queda la opción de venta mediante leasing, es un asunto que debe ser estudiado y aclarado por las autoridades pertinentes. Las otras inversiones se realizarían con los mismos dineros generados en el ejercicio del proyecto.

Además de ser crítica la primera inversión desde el punto de vista financiero, también lo es respecto al aprendizaje de la operación: gestión administrativa de la organización, utilización efectiva de los recursos, ajustes en la gestión de personas (ej: rotación alta), marketing y ventas para aseguramiento de matrícula y asistencia, entre otros.

Respecto al nivel de subvención, esta se puede desglosar en tres: nivel de matrícula, nivel de asistencia y cobertura.

¹²⁶ Ministerio de Desarrollo Social, 2015.

El nivel de matrícula dependerá de la gestión de marketing y ventas que debe ser intensiva identificando cuales son los medios y las estrategias que generan más impacto en los beneficiados. Sin embargo, otro factor viene dado por los competidores que se tienen en el sector; el proyecto espera ser emplazado en una zona en expansión, con proyectos inmobiliarios nuevos y/o en construcción, donde no existen registros de competidores, y por la situación de la nueva legislación, dichos competidores no provendrán de privados, siendo la única opción proyectos municipales. Es necesaria una gestión con la municipalidad para ver cómo se suplirá en los próximos años la demanda por servicios educacionales prebásicos en dichas zonas, donde el proyecto de Formando Futuro puede venir a ser una oportunidad para la comuna.

El nivel de asistencia está altamente correlacionado con la cohesión que existe entre el personal docente directo y los alumnos por lo que la gestión de personas es de vital importancia a la hora de capacitar buenas técnicas de manejo de los niños, preocupación, vinculación, y compromiso; con actividades como: visitas a hogares, llamadas telefónicas, regalos e incentivos a los niños, reconocimientos en sala, etc., trabajo que tiene que involucrar altamente a los padres.

La cobertura es otro punto importante a discutir. En los últimos años se han realizado reformas importantes impulsadas por un gobierno con raíces de izquierda que busca generar más oportunidades a partir de la educación, reformas que cuentan con distintas presiones políticas en un escenario complejo económicamente hablando. Discutible es el cómo se prevén las coberturas y/o beneficios una vez finalizado este gobierno, y/o por un posible cambio de prioridades. Seguido a ello, la implementación de todas las reformas promulgadas, y en particular de la Ley N° 20.710 del año 2013 que otorga cobertura de subvención de los niveles medio menor y medio mayor; al inicio del presente proyecto se esperaba que fuera una reforma con una rápida implementación pero por diversas razones, los recursos se han realocado para cubrir el proyecto de gratuidad decretado a fines del 2015 dejando atrás la promesa de cobertura para dichos niveles. Esto es muy crítico para la propuesta de la presente tesis, ya que hace inviable la operación para los niveles medios que además aseguran la matrícula de los niveles de transición. Por la experiencia, Jardines Infantiles sólo con kínder y pre-kínder son inviables económicamente por altos problemas con el nivel de matrícula.

El último punto a discusión es asociada a la dotación de personal. La estructura de costos asumida por el proyecto es discutible en cuanto a su dotación de parvularias y otros profesionales en relación a uno normal, lo que se hizo por velar por una buena educación, que va más allá de las horas en sala, si no que busca involucrarse más allá con las familias y la comunidad. Especialmente para los primeros años, es posible buscar un sistema de transición para reducir la dotación, es por ello que la mayoría de los profesionales distintos de parvularias entran al establecimiento en jornada parcial; además se podría plantear una modalidad de “parvularias volantes” o compartir algunos cursos entre dos parvularias más una técnico de párvulos fijo, que permitan reducir la dotación además de reducir el tiempo en otras actividades distintas a la docencia y preparación de clases, sin embargo, esto se debe realizar de manera transitoria y experimental chequeando cómo afecta en términos de apego, aprendizaje y cumplimiento del proyecto educativo.

Sin perjuicio de lo anterior, en comparación a un establecimiento tradicional actual, el presente proyecto no contempla el cobro de arriendo como lo indica la nueva legislación, que para un centro de este tamaño alcanzaría un valor superior a los 3 millones de pesos mensuales, lo que significa más de 36 millones de pesos al año, monto que permite cubrir la mitad de la dotación de parvularias (ver Tabla 8) que justamente coincide con el incremento de dotación en relación a un establecimiento tradicional actual, equiparando los costos totales.

A continuación la Tabla 11 presenta un análisis de sensibilidad considerando las tres variables analizadas más cambios en el horizonte de evaluación, la tasa de retorno, el momento de la inversión, realizando una comparación con el valor del VPN del caso base.

Tabla 11: Análisis de Sensibilidad.

		VPN (millones de pesos)	Δ VPN en Respecto a Caso Base (%)	TIR (%)
Caso Base (TSD:6% - 15 años - 90% asistencia o 22,5 alumnos promedio):		962		18
Horizonte de Evaluación	10 años	2,7	-100%	6
	13 años	519	-46%	14
Tasa de Retorno	8%	695	-28%	18
	12%	323	-66%	18
	16%	89	-91%	18
Momento de Inversión	Toda la Inversión al Inicio del Proyecto	235	-76%	8
	100% (25 alumnos)	2.159	124%	30
Nivel de Asistencia Efectiva para Subvención	95% (24 alumnos)	1.560	62%	24
	85% (21 alumnos)	363	-62%	10
	80% (20 alumnos)	-234	-124%	2
	75% (18 alumnos)	-833	-187%	-
	70% (17 alumnos)	-1.431	-249%	-
Variación Sueldos	+15%	-267	-128%	2
	+10%	142	-85%	7
	+5%	552	-43%	13
	-5%	1.371	43%	22

Fuente: Elaboración Propia.

- **Horizonte de Evaluación:** dada la forma de inversión, la magnitud de los montos, y la baja tasa de descuento asociada que corresponde a la tasa social de descuento para Chile; los montos entre los 10 y 15 años son muy importantes para el VPN del proyecto, de todas formas, bajo los supuestos tomados, para un horizonte de 10 años plazos aún se mantiene en números positivos.
- **Tasa de Retorno:** la diferencia entre la tasa de descuento considerada y la tasa interna de retorno permite holgura gastos y/o afrontar diferencias de ingresos/egresos.
- **Momento de Inversión:** realizar toda la inversión en el año 0, impacta no sólo en la reducción del VPN si no que impacta en el riesgo del proyecto, ya que lo

complejiza en la operación, así como también en el levantamiento de los recursos para la inversión. La decisión de realizar inversiones cada 5 años fue tomada para minimizar estos riesgos, aprovechando el aprendizaje interno de la organización previo a levantar otro establecimiento, además de generar recursos propios para la siguiente inversión.

- **Nivel de Asistencia Efectiva para Subvención:** para el pago de las subvenciones se considera el nivel de asistencia efectiva promedio que se tuvo en el establecimiento, por lo que no importa sólo un alto nivel de matrícula, sino que también una asistencia alta; observándose el mínimo admisible para las condiciones de evaluación fijadas por el proyecto son 82% o dicho de otra forma una asistencia promedio de 20,5 alumnos por sala. Si se observa este último número, parece una meta bastante ambiciosa, es por ello que uno de los esfuerzos mayores tiene que ir en línea con cuidar el nivel de asistencia de los pequeños.
- **Variación de Sueldos:** se realizó una sensibilización respecto a los sueldos de los empleados que representan el mayor costo del establecimiento, el proyecto admite un aumento de un 11,5% (aproximadamente 16,5 millones de pesos anuales) en el pago de remuneraciones totales para mantenerse en números azules de acuerdo a los parámetros de evaluación. Se espera que no existan grandes explosiones de sueldos en las áreas asociadas a docencia, además históricamente se observa que los ajustes en sueldos o bonos son considerados en los incrementos en subvención que tienen los establecimientos. Además, los sueldos fueron estimados con valores de mercado para profesionales con 4 y 10 años de experiencia que es una suposición conservadora. Un incremento podría deberse a la necesidad de contratar con profesionales más tiempo de lo pensado, o en servicios como por ejemplo: secretaria.

8. Conclusiones

Formado Futuro, un proyecto educacional integral que busca generar oportunidades similares para el acceso a educación de calidad para contribuir con la movilidad social, está enmarcado en una necesidad que tiene el país de mejorar la calidad educativa desde la base. Además se nutre de nuevas oportunidades dada por la ampliación de recursos, una sociedad que comienza a exigir derechos en calidad educativa, y un cambio legislativo e institucional importante.

Sin lugar a dudas en los últimos años, los cambios y oportunidades más importantes en educación preescolar se han originado por la publicación de la Ley 20.710 (2013) que hace obligatorio el nivel kínder y aumenta la cobertura de las subvenciones desde medio menor; y la Ley 20.845 (2015) que pone fin a la discriminación de alumnos, el financiamiento compartido (establecimientos particulares subvencionados) y el lucro en la educación; que a su vez modifican la institucionalidad, las coberturas de subvención, y los incentivos de privados a ejercer en educación.

El modelo organizacional de Formando Futuro busca suplir en primera instancia las necesidades de educación para sectores socioeconómicos C3 y D. Y se caracteriza por sus principios de valor del individuo, la cooperación y el aprendizaje por medio de la acción; además de incorporar estándares internacionales en materias educativas.

Para el éxito del proyecto es necesario dar cumplimiento a los requerimientos mínimos que se consideran como higiénicos como: cumplimiento normativa y empadronamiento JUNJI; así como también contar con una gestión operacional, de personas, de marketing y ventas, y financiera que asegure una organización sustentable y exitosa.

El rol de la gestión de personas y capital humano es clave, que permiten posicionar el sello y la cultura organizacional, garantizar la calidad, generar vínculos claves entre docente y alumno, así como los lazos de seguridad y confianza entre los apoderados y el centro educativo. Es necesario contar con un plan de gestión de personas que esté siendo mejorado continuamente para asegurar una organización robusta.

El rol de marketing y ventas es otro pilar importante dentro de la organización, asegurando tanto el nivel de matrícula como de asistencia, claves en la captación de ingresos por subvenciones y otros beneficios. Además en la etapa de inversión, el principal rol de marketing y ventas es levantar capital para concretar el proyecto; donde actualmente no se puede presentar como argumento de inversión, un retorno al sostenedor, ya que la Ley 20.845 prohíbe dicha práctica, por lo que la propuesta debe ser suficientemente fuerte y contar con un equipo emprendedor sólido que capte benefactores.

En particular, existe un elemento que debe resolverse previo al lanzamiento del proyecto, el cuál es la implementación de la Ley 20.710 en lo que refiere a la cobertura de subvención desde nivel medio menor, sin él es muy poco probable la implementación del presente modelo, ya que la experiencia indica que un Jardín Infantil sólo para niveles de transición no es solvente económicamente, especialmente por la

presencia de competidores como los colegios y la imposibilidad de asegurar matrículas desde los niveles menores a los niveles de transición.

Estos dos ámbitos claves: personas y marketing y ventas, aportan los principales flujos de egresos e ingresos respectivamente. Los principales egresos del proyecto son generados por el pago de remuneraciones, representando casi un 90% de los egresos totales y los principales ingresos son generados por las subvenciones y otros beneficios otorgados por el estado que representan casi el 100% de los ingresos; siendo ambos parámetros muy sensibles para el análisis.

Los análisis financieros dan cuenta que el proyecto es viable, considerando una tasa social de descuento de un 6%, un horizonte de evaluación de 15 años y un crecimiento orgánico de tres inversiones para cada establecimiento con ventanas de tiempo de 5 años, obteniendo un valor presente neto de 962 millones de pesos, con una tasa interna de retorno del 18% pudiendo ser atractivo para empresas u otras organizaciones invertir en un proyecto social de alta rentabilidad; sin embargo sin la posibilidad de un lucro directo. La modalidad de inversión contempla el requerimiento de capital sólo para la primera inversión y las etapas posteriores serán autofinanciadas por la corporación.

Además del beneficio financiero que presenta el proyecto, este brinda beneficios sociales directos como: la cobertura del incremento de demanda por educación parvularia en la comuna de Quilicura, la posibilidad de acceso a educación de calidad, la posibilidad de acceso a la evaluación, seguimiento y planificación educativa realizada por un equipo interdisciplinario, entre otros, y otras externalidades positivas como: el apoyo a la inserción laboral femenina, la creación de nuevas fuentes laborales, la capacitación familiar y social en temas relacionados con educación infantil, posibles proyectos con la comunidad, por nombrar algunos.

9. Recomendaciones

A continuación se presentan algunas recomendaciones y/o pasos a seguir sugeridos para la implementación del proyecto que no se encuentra en el alcance del presente trabajo.

Estimar con más detalle la demanda, de la mano de un trabajo cercano a la comuna de Quilicura de forma de cuantificar posibles competidores en el sector. Sin embargo, dado que son sectores en expansión no hay competidores establecidos y la regulación actual disminuye a los privados a involucrarse en este tipo de proyectos, por lo que la presente iniciativa puede convertirse en una propuesta real para la comuna de Quilicura pudiendo incluso disponer de fondos municipales para la primera etapa. En el caso de que las zonas proyectadas para el emplazamiento se vuelvan poco atractivas, es posible cambiar el emplazamiento a aquellas de alta densidad demográfica como: Maipú, Puente Alto o San Bernardo y competir entendiendo a los actores existentes en las zonas de posible emplazamiento.

Realizar una segunda encuesta más detallada: tanto a benefactores como a profesionales involucrados con la docencia, para ajustar y mejorar la propuesta de valor de la organización. La que se elaboró con baja data la que pudiera tener sesgos importantes.

Elaborar una propuesta de marketing y ventas del proyecto que sea atractiva, presentando no sólo la rentabilidad del proyecto en términos financieros si no que realizar una evaluación del impacto directo en la sociedad y sus externalidades positivas.

Buscar ampliar el equipo emprendedor y del equipo “evangelizador” que venderá la propuesta, así como también ampliar la red de stakeholders involucrados con el proyecto de manera de potenciarlo. Estos stakeholders no deben limitarse a un contexto nacional, muchas veces el apoyo de entidades internacionales permiten alcanzar mayores resultados en la etapa de levantamiento de capital, pudiendo comenzar con utilizar los nexos con la red internacional Freinet a través del vínculo creado mediante la Escuela Celestín Freinet.

Ejecutar el proyecto sólo una vez definidos los tiempos de implementación de la Ley 20.710 en relación a la subvención de medio menor y medio mayor para asegurar un adecuado nivel de matrícula. En el caso de que ello no sea posible a corto plazo, estudiar la realización del proyecto cambiando el alcance educacional y analizar la instalación por ejemplo de Escuelas Especiales de Lenguaje bajo el mismo proyecto educativo, pero agregando las labores pertinentes a mejora de los trastornos específicos del lenguaje, actividad que cuenta con subvenciones aprobadas y que son adecuadas al nivel de egresos requeridos.

Estimar con más detalle y precisión los costos e inversión requerida, realizar benchmark con Jardines Infantiles, en su general privados, que hayan apuntado a una infraestructura de similares características con construcción desde cero; en especial

verificar montos de re-inversión que fueron considerados dentro de mantención en el presente informe.

Estudiar las distintas alternativas para la primera inversión: único benefactor o atomizar los capitales; posibilidad de comodato, adquisición por donaciones, adquisición por préstamo, o leasing.

A largo plazo, se debe pensar en una integración vertical (nivel básico, medio, técnico profesional) para aumentar el impacto en los educandos.

10. Bibliografía

ADIMARK. Mapa Socioeconómico de Chile - Nivel Socioeconómico de los Hogares del País Basado en Datos del Censo [en línea] Santiago, Chile: Adimark. <http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf> [consulta: 14 enero 2016].

ALEUANLLI, M. y ANGUIA, V. Creación de una Red de Jardines Infantiles y Salas Cuna en la Ciudad de Santiago. Seminario para Optar al Título Profesional de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Santiago, Chile. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, 2008. 146h.

ARRIZAGA, C. Derechos del Niño en Contexto de Vulnerabilidad Social: Percepción de Padres y Profesores. Tesis para Optar al Grado Académico de Trabajo Social, Tesis para Optar al Título de Asistente Social. Santiago, Chile. Escuela de Trabajo Social, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 2010. 219h.

ASOCIACIÓN CHILENA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO. Grupos Socioeconómicos 2008 [en línea] Santiago, Chile: AIM. <http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf> [consulta: 14 enero 2016].

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Reportes Estadísticos y Comunes 2012 [en línea] <<http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Quilicura>> [consulta: 20 de enero 2016].

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Ley Chile [en línea] <<http://www.leychile.cl/Consulta>> [consulta: 20 noviembre 2015].

BOWMAN, C. Strategy in Non-For-Profit Organisations, Strategy in Challenging Context. Strategising in Challenging Contexts MBA Lecture. Bedfordshire, Inglaterra. Cranfield University, 2015.

CAF BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA. Educación para la Movilidad Social [en línea] Caracas, Venezuela: CAF. <<http://www.caf.com/media/3093/Cap3.Educacionparalamovilidadsocial.pdf>> [consulta: 04 enero 2016].

CANTILLO, C., ROURA, M., Y SÁNCHEZ, A. Tendencias Actuales en el Uso de Dispositivos en la Educación [en línea] La Educación - Digital Magazine, Junio 2012, N°147, 2-20. <http://educoas.org/portal/la_educacion_digital/147/pdf/ART_UNNED_EN.pdf> [consulta: 18 enero 2016].

CASEN. Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, año 2013 [en línea]. Santiago, Chile. Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Chile <<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/resultados-encuesta-casen-2013/>> [consulta: 04 noviembre 2015].

CENTRO DE ESTUDIOS DE POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN EDUCACIÓN. Educación Preescolar: El Origen de la Desigualdad [en línea] Santiago, Chile: CPPE. <http://www.ceppe.cl/images/stories/otros/Documento_final_Educacion_Preescolar.pdf> [consulta: 17 noviembre 2015].

CEPAL. Comision Economica para América Latina y el Caribe. CEPALSTAT - Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas [en línea] <<http://estadisticas.cepal.org/>> [consulta: 05 noviembre de 2015].

CHERRY TREES. Welcome to Cherry Trees – Corporate Page [en línea] <<http://nurseries.childbasepartnership.com/nursery/cherry-trees-2/>> [consulta: 13 de marzo 2016].

CHILDBASE PARTNERSHIP. Corporate Page. Home; About us; and News [en línea] <<http://childbasepartnership.com/>> [consulta: 13 de marzo 2016].

DUDEK, M. Kindergarten Architecture: Space for the Imagination. Second Edition. New York, USA. Spon Press, 2013. 248p.

EDUCACIÓN 2020. La Reforma Educativa que Chile Necesita [en línea] <http://educacion2020.cl/sites/default/files/hdr_digital.pdf> [consulta: 17 noviembre 2015].

EDUCAR CHILE. Los métodos que hacen la diferencia [en línea]. <<http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=73999>> [consulta: 03 diciembre 2015].

FRANCO-SANTOS, M., RIVERA, P., Y BOURNE, M. Performance management in UK Higher Education Institutions: The need for a hybrid approach. Londres, Reino Unido. Leadership Foundation for Higher Education report, School of Management, Cranfield University, 2014.

GOBIERNO DE CHILE. Reforma Educacional: Conoce el Decálogo de la Ley de Inclusión [en línea]. <<http://www.gob.cl/2015/01/27/decalogo-de-la-ley-de-inclusion/>> [consulta: 05 noviembre 2015].

GOYENECHÉ, M. Las Neoescuelas [en línea]. Capital Online <<http://www.capital.cl/poder/2015/04/02/000408-las-neoescuelas>> [consulta: 03 diciembre 2015].

HECKMAN, J. Return on Investment: Cost and Benefits [en Línea]. Durham, Duke, USA: Center for Child and Family Policy <https://childandfamilypolicy.duke.edu/pdfs/10yranniversary_Heckmanhandout.pdf> [consulta: 17 diciembre 2015].

HERRERA, M. (2015). Claves para una Educación Preescolar de Calidad [en línea] Educar Chile <<http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=133967>> [consulta: 17 noviembre 2015].

IDEA PAÍS. Informe Educación para Todos Año 2013 - Educación Inicial en Chile [en línea]. Santiago, Chile: Idea País. <http://www.ideapais.cl/system/publicacions/archivos/000/000/005/original/4._EDUCACION_INICIAL.pdf?1380036820> [consulta: 20 noviembre 2015].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS CHILE. Síntesis de Resultados Censo 2012 [en línea]. Santiago, Chile: INE. <http://www.iab.cl/wp-content/themes/IAB/download.php?archivo=11803%7Cresumencenso_2012.pdf> [consulta: 20 diciembre 2015].

INTEGRA: FUNDACIÓN INTEGRA, RED DE SALAS CUNA Y JARDINES INFANTILES. Reporte Anual 2015 [en línea]. Santiago, Chile: INTEGRA. <<http://www.integra.cl/fundacion-integra/reporte-anual>> [consulta: 17 noviembre 2015].

JUNJI: JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES. Guía de Empadronamiento y Funcionamiento para Salas Cuna y Jardines Infantiles Particulares [en línea]. Santiago, Chile: JUNJI. <http://www.junji.gob.cl/portal/transparencia/actos_resoluciones/regiones/institucional/2009/GU_AFUNCJARPART.pdf> [consulta: 17 noviembre 2015].

JUNJI: JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES. Manual del Programa de Transferencia de Fondos desde la JUNJI a Entidades Sin Fines de Lucro que Crean, Mantengan y/o Administren Jardines Infantiles [en línea]. Santiago, Chile: JUNJI. <http://www.junji.gob.cl/portal/transparencia/marco_normativo/2013/resolucion_exenta_159.pdf> [consulta: 20 enero 2016].

JUNJI: JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES. Página Oficial Junta Nacional de Jardines Infantiles [en línea] <<http://www.junji.gob.cl/>> [consulta: 15 de noviembre 2015].

JUNJI, UNICEF y UNESCO. Proyecto Encuesta Nacional de Primera Infancia (ENPI) [en línea]. Santiago, Chile: Programa Crece Contigo. <<http://www.crececontigo.gob.cl/wp-content/uploads/2013/07/Informe-Final-Preliminar-Primera-ENCUESTA-NACIONAL-DE-PRIMERA-INFANCIA.pdf>> [consulta: 04 enero 2016].

LESEMAN, P. Early Childhood Education and Care for Children from Low-Income or Minority Backgrounds [en línea]. Oslo, Noruega: OECD. <<http://www.oecd.org/education/school/1960663.pdf>> [consulta: 20 noviembre 2015].

MI FUTURO. Empleabilidad e Ingresos, Estadísticas por carrera [en línea]. Santiago, Chile: Mi Futuro, Ministerio de Educación. <<http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera>> [consulta: 20 enero 2016].

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL. Precios Sociales Vigentes 2015 [en línea]. Santiago, Chile. <<http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fotos/Precios%20Sociales%20Vigentes%202015.pdf>> [consulta: 18 enero 2016].

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL. Reporte Comunal, Datos Generales: Comuna de Quilicura Primer Semestre 2012 [en línea]. Santiago, Chile.

<http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/indicadores/pdf/comunal_general/metropolitana/QUILICURA.pdf> [consulta: 17 enero 2016].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Comunidad Escolar: Simulador Financiero para Sostenedores [en línea]. <<http://www.comunidadescolar.cl/simuladorsostenedor/>> [consulta: 15 enero 2016].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Evaluación Inicia: Presentación de Resultados 2012 [en línea]. Santiago, Chile: MINEDUC. <http://portales.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/201308221629100.RESULTADOS_EVALUACION_INICIA.pdf> [consulta: 10 diciembre 2015].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Mi Futuro: Estadísticas por Carrera [en línea]. Santiago, Chile: MINEDUC. <<http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera#>> [consulta: 15 enero 2016].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Página Oficial Gobierno de Chile [en línea] <<http://www.mineduc.cl/>> [consulta: 09 diciembre 2015].

MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO. Portal Tu Vivienda: Buscador de Proyectos [en línea] <<http://tuvivienda.minvu.cl/Proyecto/Browse>> [consulta: 15 enero 2016].

MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA. Constitución Política de la República de Chile. Santiago, 1980.

OECD: ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Estadísticas de Página Oficial de la OECD [en línea] <<https://stats.oecd.org/>> [consulta: 05 noviembre 2015].

OECD: ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Serie de Mejores Políticas para Chile: Prioridades de Políticas para un Crecimiento más Fuerte y Equitativo [en línea]. Paris, Francia: OECD. <<http://www.oecd.org/fr/chili/chile-prioridades-de-politicas-para-un-crecimiento-mas-fuerte-y-equitativo.pdf>> [consulta: 07 noviembre 2015].

OECD: ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Students with Disabilities, Learning Difficulties and Disadvantages [en línea]. Paris, Francia: OECD. <<http://www.oecd.org/edu/school/studentswithdisabilitieslearningdifficultiesanddisadvantagespolicieststatisticsandindicators-2007edition.htm>> [consulta: 20 noviembre 2015].

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, USA. Wiley John & Sons, 2010. 288h.

PACHECO, P., ELACQUA, G., Y BRUNNER, J. Educación Pre-escolar Estrategia Bicentenario [en línea]. Santiago, Chile: EducarChile. <http://www.oei.es/inicial/politica/estrategia_bicentenario_chile.pdf> [consulta: 05 noviembre 2015].

PAVEZ, K. Plan de Negocios: Colegio Particular Subvencionado para Estudiantes Vulnerables en la Comuna de Huechuraba. Tesis para Optar al Grado de Magister en Gestión para la Globalización. Santiago, Chile. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, 2014. 63h.

PORTER, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, USA. The Free Press, 1998. 557h.

RAMIREZ, N. y VÁSQUEZ, F. Santiago se convertirá en la tercera comuna más poblada del país en 2020 [en línea] Emol. 27 de febrero, 2015. <<http://www.emol.com/noticias/nacional/2015/02/27/705658/santiago-centro-dara-salto-y-sera-la-tercera-comuna-mas-poblada-del-pais-en-2020.html>> [consulta: 17 enero 2016].

REVISTA CARRUSEL. 5 Currículos Pedagógicos aplicados en Jardines Infantiles de Chile [en línea] Revista Carrusel. 7 de marzo, 2012. <<http://www.revistacarrusel.cl/5-curriculos-pedagogicos/>> [consulta: 08 marzo 2016].

SEGAL, L., y LEHRER, M. The Institutionalization of Stewardship: Theory, Propositions, and Insights from change in the Edmonton Public Schools. Boston, USA: Suffolk University. Organization Studies 33 (2): 169-201, Febrero 2012.

SHONKOFF, J., y PHILLIPS, D. Development, From Neurons to Neighborhoods: The Science of Early Childhood. Washington, USA. National Academy Press, 2000. 602p.

SRTS GUIDE. The Walking School Bus: Combining Safety, Fun and the Walk to School [en línea]. <http://guide.saferoutesinfo.org/walking_school_bus/> [consulta: 12 enero 2016].

THE ECONOMIST. Starting Well: Benchmarking Early Education Across the World [en línea]. The Economist Intelligence Unit Limited < <http://www.economistinsights.com/sites/default/files/legacy/mgthink/downloads/Starting%20Well.pdf>> [consulta: 05 noviembre 2015].

UNICEF. Defining Quality in Education. New York, USA. United Nations Children's Fund., UNICEF, 2000. 44p.

UNICEF y UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN. ¿Qué se sabe sobre la Calidad de la Educación Parvularia Chilena?. Concepción, Chile. Contempo Grafica, 2002. 64h.

VELASCO, A. Pedago Guía: Métodos de Enseñanza [en línea] <<http://pedagoguia.blogspot.cl/2011/03/metodos-de-ensenanza.html>> [consulta: 03 diciembre 2015].

11. Anexos

11.1. Anexo 1 – Formato Entrevista Demanda.

A continuación se presenta un cuestionario tipo para caracterización de la demanda, este era modificado parcialmente para conocer la opinión de los docentes y directivos de jardines infantiles.

- ¿Cuál es su nivel de escolaridad?
- ¿Cuál es el ingreso familiar total?
- ¿Cuántas personas son parte de esa familia?, ¿Cuántos de ellos son niños?
- ¿Por qué envía a su(s) hijos al Jardín Infantil?, ¿Qué otras opciones tiene?
- Para niveles pre-kínder y kínder, ¿qué tipos de establecimientos prefiere?: jardín infantil, colegio, guardería, aprendizaje y cuidado en el hogar, u otro. ¿Por qué?
- Para niveles medio menor y medio mayor, ¿qué tipos de establecimientos prefiere?: jardín infantil, guardería, aprendizaje y cuidado en el hogar, u otro. ¿Por qué?
- ¿Cuenta con una persona que pueda cuidar a sus hijos durante la semana?, si la respuesta es afirmativa: ¿quién cumple este rol?, si la respuesta es negativa: ¿le gustaría tener a alguien de confianza, lo reemplazaría por el servicio de jardín infantil?
- ¿Qué características debe tener un buen establecimiento para sus hijos? Indique 3, ordene en importancia.
- Si le diera las siguientes opciones, qué características tienen mayor importancia en su decisión: acreditación JUNJI, precio, infraestructura, cantidad de niños por parvularia, beca de alimentación, evaluaciones médicas y psicológicas, extensión horaria o flexibilidad, seguridad, limpieza, nivel profesional, talleres.
- ¿Qué métodos de enseñanza le gustaría que tuviera el jardín? ¿conoce alguno innovador?
- ¿Qué se prefiere en cuanto a la ubicación de un jardín infantil?: cercanía al hogar, al trabajo, u otra ubicación.
- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por la educación de sus hijos en medio menor y medio mayor? ¿en pre-kínder? ¿en kínder? ¿qué opina de la opción de gratuidad?

- ¿Qué jornada prefiere para sus hijos?: completa (08:00 a 16:30), media jornada mañana (09:00 a 13:00), media jornada tarde (14:00 a 18:00), horario extendido (08:00 a 19:00).
- ¿Alguna sugerencia extra?

11.2. Anexo 2 – Referencia de Profesionales de la Red de Contactos

El desarrollo del modelo de organización cuenta con la siguiente red de contactos, los que aportan con sus currículos, know how, discusiones, entrevistas, entre otros recursos.

- Araceli López Gaete: Sostenedora con 5 años de trayectoria del Centro Educacional Integral Nova Aurora que cuenta con dos centros: Jardín Infantil y Escuela de Lenguaje; con más de 30 años de experiencia en el sector educacional.
- Ebbly López Gaete: Directora general de los centros Nova Aurora, con 15 años de trayectoria en proyectos, iniciación, administración y dirección de Jardines Infantiles, Escuelas de Lenguaje y Colegios de Enseñanza Básica.
- Yoane Díaz Contreras: Directora de la Corporación Educacional CEPAC, que administra la Escuela Básica N° 190 Celestín Freinet; miembro de Federación Internacional de Movimientos de Escuela Moderna. Se proporcionó adicionalmente una visita en establecimiento y entrevistas con colaboradores.
- Rodrigo Gonzalez Orellana: Ex Jefe de Proyectos de Innovación y Tecnología, Vitamina Work Life.
- Paloma Vidal Collados: Arquitecto, experiencia en proyectos de mediana y larga escala en Iglesias Prat Arquitectos, Arqui-k, e independientes.
- María Pérez: Educadora de Párvulos, Área Operaciones en Vitamina Work Life.
- Consuelo Ruiz Cabello: Psicóloga y Socióloga, Diplomado en Psicomotricidad, Magister en Psicopedagogía y Certificación en Francia sobre Psicomotricidad
- Lucía Fleitas: Trabajadora Social, Parvularia (Nursery Practitioner) para el Jardín Infantil, Guardería y Sala Cuna: Cherry Trees, Cranfield, Bedfordshire¹²⁷, que pertenece a la Cadena de Centros del Reino Unido Child Base que ha ganado por el quinto lugar en la lista de los 100 mejores lugares para trabajar de acuerdo al reconocimiento The Sunday Times 100 Best Companies to Work for, el premio Best Company 2016, además de diversos reconocimientos por la calidad educativa¹²⁸.

¹²⁷ Cherry Trees, 2016.

¹²⁸ Childbase Partnership, 2016.

Además se incluye el know how dado por visitas a otros centros educacionales, y por la asesoría realizada a la empresa Araceli Débora López Gaete y Establecimientos Educacionales E.I.R.L. quién cuenta con un Jardín Infantil y una Escuela Especial de Lenguaje, el que involucró reuniones y capacitaciones internas, además de los siguientes actores:

- Manuel Zamorano Cuevas: Abogado, Unidad de Sostenedores, Provincial de Educación Santiago Poniente, Ministerio de Educación. Reunión informativa general y entrevista en el marco de la reforma educacional acerca del proceso de constitución de fundaciones, corporaciones y entidades individuales educacionales sin fines de lucro para recepción de aportes del estado.
- María Newman López: Administradora de Subvenciones Educacionales, Equipo de Capacitación, Unidad de Pago de Subvenciones Región Metropolitana, Ministerio de Educación. Capacitación pago de subvenciones sobre los temas de procesos de subvención y plataforma SIGE, calendario escolar, aguinaldos y bonos y su nueva plataforma, documentación laboral y BRP.
- Coordinadora de Colegios Particulares Subvencionados. Reunión sobre Ley de Inclusión, pagos de impuestos y Ley JEC.

11.3. Anexo 3 – Parámetros Evaluación Financiera

Para la evaluación financiera se consideraron los siguientes antecedentes:

Tabla 12: Supuestos para Número de Matrícula por Año y por Jornada para cada uno de los Establecimientos luego de la Apertura.

Número de matrícula por año y por jornada	Kínder (2)	Pre-Kínder (2)	Medio Mayor - I (2)	Medio Mayor - II (2)	Medio Menor (2)
Año 0	0	0	0	0	0
Año 1	15	15	15	0	15
Año 2	18	18	18	15	18
Año 3	20	20	20	18	20
Año 4	20	23	23	20	23
Año 5	20	25	25	23	25
Año n	20	25	25	25	25

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13: Número de Trabajadores Requeridos por Centro, Salario por tipo de Trabajador, y Costo Total por Centro.

Descripción	Número de Trabajadores por Centro	Salario por Profesional en Pesos Chilenos	Costo Profesionales por Centro
Directoras Centro:	1	708.167	708.167
Parvularias:	10	600.148	6.001.478

Descripción	Número de Trabajadores por Centro	Salario por Profesional en Pesos Chilenos	Costo Profesionales por Centro
Técnico de Párvulos:	5	376.684	1.883.419
Personal de Aseo:	1	310.650	310.650
Director(a) General	0,5	4.000.000	2.000.000
Sicólogas	0,2	978.448	195.690
Psicopedagogas	0,5	705.603	352.802
Educadora Diferencial	0,2	744.228	148.846
Asistente Social	0,4	788.240	315.296
Fonoaudiólogas	0,2	980.174	196.035
Periodista	0,4	801.024	320.410
Contador	0,2	910.967	182.193

Fuente: Elaboración Propia utilizando Información de Mi Futuro para profesionales de 2, 5, y 10 años de experiencia según tipo de cargo.

Tabla 14: Otros Datos para la Estimación de los Flujos del Estado de Resultados.

Gastos (Distintos a Payroll)	Precio Mensual
Electricidad	110.000
Agua	50.000
Teléfono e Internet	50.000
Asesoría Computacional	20.000
Materiales (Niños y Profesores)	300.000
Campañas de Marketing Prom. Mensual	200.000
Actividades con la Comunidad	500.000
Mantenimiento Sitio Web	200.000
Mantenimiento (Incluye Aseo)	200.000
Alarma	30.000
Patente Comercial	3.424
Derechos de Aseo	1.514
TOTAL (mensual):	1.664.938

Fuente: Elaboración Propia a partir de Datos de Jardín Infantil de similares características (600 m2 construidos).

Tabla 15: Otros Datos para la Estimación de los Flujos del Estado de Resultados.

Inversión	Valor	Unidad de Medida	Precio por Unidad de Medida	Costo Total
Terreno Total	677	m2	-	278.100.279
Total Patio	405	m2	102.516	41.518.980
Total Construido	272	m2	871.386	236.581.299
Oficina Docente	6			
Sala Multiuso (Comedor y/o Sala de Reuniones)	30			
Sala de Control Salud	6			
Sala de Entrevistas	6			
Sala de Espera	6			
Sala de Actividades (sala de clases)	150			
Sala de Hábitos Higiénicos	50			
Bodega de Material Didáctico	5			
Bodega de Útiles de Aseo	5			
Baños para Personal	7,5			
Equipamiento Interno	1		13.911.771	13.911.771

Fuente: Elaboración Propia, de acuerdo a los estándares JUNJI; los precios de terrenos y construcción fueron consultados en portales inmobiliarios y precio construcción a Arquitecto Paloma Vidal.

Tabla 16: Flujos de Estado de Resultados Proyectados para 3 Establecimientos con una sola Inversión Inicial.

Flujo								
Ingresos:	352.126.738	509.908.770	574.190.339	638.471.907	691.065.918	702.753.476	702.753.476	702.753.476
Ingresos Establecimiento 1:	117.375.579	169.969.590	191.396.780	212.823.969	230.355.306	234.251.159	234.251.159	234.251.159
Ingresos Establecimiento 2:	117.375.579	169.969.590	191.396.780	212.823.969	230.355.306	234.251.159	234.251.159	234.251.159
Ingresos Establecimiento 3:	117.375.579	169.969.590	191.396.780	212.823.969	230.355.306	234.251.159	234.251.159	234.251.159
Egresos	- 461.234.301	- 519.159.039	- 519.928.023	- 518.005.564	- 517.784.481	- 518.005.564	- 519.928.023	- 519.928.023
Egresos Establecimiento 1:	- 158.385.587	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341
Egresos Establecimiento 2:	- 158.385.587	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341
Egresos Establecimiento 3:	- 144.463.128	- 164.540.357	- 165.309.341	- 163.386.882	- 163.165.799	- 163.386.882	- 165.309.341	- 165.309.341
Resultado Operacional	- 109.107.563	- 9.250.269	54.262.316	120.466.344	173.281.437	184.747.912	182.825.453	182.825.453
Inversión Establecimientos	- 930.550.533							
Flujo de Caja:	- 930.550.533	- 109.107.563	- 9.250.269	54.262.316	120.466.344	173.281.437	184.747.912	182.825.453
Flujo								
Ingresos:	702.753.476	702.753.476	702.753.476	702.753.476	702.753.476	702.753.476	702.753.476	702.753.476
Ingresos Establecimiento 1:	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159
Ingresos Establecimiento 2:	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159
Ingresos Establecimiento 3:	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159	234.251.159
Egresos	- 519.928.023	- 519.928.023	- 519.928.023	- 519.928.023	- 519.928.023	- 519.928.023	- 519.928.023	- 519.928.023
Egresos Establecimiento 1:	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341
Egresos Establecimiento 2:	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341	- 177.309.341
Egresos Establecimiento 3:	- 165.309.341	- 165.309.341	- 165.309.341	- 165.309.341	- 165.309.341	- 165.309.341	- 165.309.341	- 165.309.341
Resultado Operacional	182.825.453	182.825.453	182.825.453	182.825.453	182.825.453	182.825.453	182.825.453	182.825.453
Inversión Establecimientos								
Flujo de Caja:	182.825.453	182.825.453	182.825.453	182.825.453	182.825.453	182.825.453	182.825.453	182.825.453
VAN:	235.625.644							

Fuente: Elaboración Propia.