



“Yo también puedo”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Armin Oyarzún Moya
Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo

Santiago, Agosto 2020

Contenidos.

Resumen Ejecutivo.....	3
I. Oportunidad de Negocio.....	4
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	5
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	6
IV. Plan de Marketing	7
V. Plan de Operaciones	
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	8
5.2 Flujo de operaciones.....	12
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	15
5.4 Dotación.....	16
VI. Equipo del Proyecto	
6.1 Equipo gestor.....	17
6.2 Estructura organizacional.....	18
6.3 Incentivos y compensaciones.....	19
VII. Plan Financiero	
7.1 Supuestos que respaldan la planeación financiera.....	20
7.2 Proyección Estados	
Financieros.....	23
7.3 Viabilidad del proyecto	24
7.4 Impacto Social.....	24
VIII. Riesgos Críticos.....	25
IX. Propuesta Inversionista.....	27
X. Conclusiones.....	27
Bibliografía y Fuentes.....	29
Anexos.....	30

Resumen Ejecutivo.

El programa Yo También Puedo, aborda variables socioemocionales de jóvenes de enseñanza media del Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes de la comuna de Lampa. Opera a largo plazo e interviene en grupos con mayor grado de vulnerabilidad, que en el caso de la mencionada institución educacional es de 92%. Para la obtención de las distintas características de estos jóvenes se aplicó un encuesta a 81 alumnos, y entre otros aspectos, evidencia la estructura familiar de estos y que se interesan en su futuro.

Este programa nace desde la inquietud social y la experiencia que poseen sus gestores, quienes fueron formados en la educación pública y han podido alcanzar metas, en parte, al fortalecimiento de habilidades blandas y emocionales en la etapa de adolescencia.

Aspectos contingentes relacionados a temas sociales, fortalecen la convicción de que se requiere entregar mayores oportunidades a este segmento de la población, contribuyendo de este modo a una mejor sociedad. Dada la existencia de personas y/o grupos con inclinación social, las operaciones serán realizadas con donaciones, segmentados en empresas y personas naturales, junto con la posibilidad de optar a fondos concursables de otras fundaciones o el Estado. Respecto al valor promedio por joven que representa esta iniciativa, considerando cinco años de operaciones, es de \$828.283.

El trabajo con jóvenes de esta edad y con mayor grado de vulnerabilidad hace necesario la participación de profesionales, psicólogos y asistentes sociales, que participen activamente en todo el proceso. Los anteriores aumentarán durante los primeros cinco años y considerando la expansión del programa a otra institución durante el tercer año.

Respecto a la inversión inicial, se enfocará en la contratación de los primeros colaboradores del programa y en la sólida estrategia de marketing que se planifica implementar, definiendo para esta estrategia objetivos de posicionamiento de carácter ambicioso y en canales digitales acorde al segmento con el que se trabajará.

I. Oportunidad de Negocio.

En Chile, existen brechas en aspectos educacionales, muchas veces a causa del entorno y la poca intervención en grupos vulnerables de jóvenes en aspectos socioemocionales. La temática ha sido abordada por distintos autores, Cynthia Adlerstein en su informe “Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno”, por ejemplo.

Una de las convicciones que existen al desarrollar este programa es que las experiencias emocionales en el contexto escolar arrojan múltiples beneficios sociales en el corto y largo plazo, permite una mayor adaptación de los jóvenes, reducción de ausentismo y deserción, disminuyendo los riesgos que estos conceptos conllevan. Otro aspecto que es planteado por Durlack en 2011, es que el fortalecimiento de aspectos socioemocionales mejora resultados en pruebas estandarizadas y mejora el clima en las aulas.

El equipo gestor cuenta con la experiencia de formación en la educación pública, junto a esto, se aplicó una encuesta a 81 alumnos del Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes con el objetivo de conocer las características actuales de jóvenes con alto grado de vulnerabilidad. Esta encuesta arroja que los jóvenes poseen interés en su formación, 96%, también, se desprende el reconocimiento que hacen del valor que representa para padres y para la sociedad una mejor educación. Otro aspecto desprendido es que el 57% de los entrevistados es parte de una estructura familiar tradicional, otro 43% viven en hogares monoparentales o con otros familiares.

Este complejo educacional cuenta con características apropiadas para comenzar las operaciones del programa “Yo también puedo”, donde existe mayor vulnerabilidad y existen vínculos con autoridades locales. Sin embargo, el programa “Yo también puedo”, puede implementarse en cualquier establecimiento educacional donde existan jóvenes con carencias socioemocionales, donde puedan ser intervenidos y se les pueda proporcionar mejores oportunidades. Detalles complementarios pueden apreciarse en Parte I del Plan de Negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

Respecto al impacto que tienen distintos actores y/o características políticas y sociales en el ámbito educacional y en el desarrollo de las operaciones del programa “Yo también puedo”, se destacan: el crecimiento que ha tenido la economía chilena en los últimos años, reformas a la subvención escolar preferencial (SEP), la posibilidad de una nueva Constitución Política y los acontecimientos recientes de demandas sociales y pandemia. Estos factores tienen la capacidad de influir en la implementación y desarrollo del programa, contribuyen a indicadores de desigualdad y pobreza, también, pueden influir en reformas educacionales.

Las iniciativas existentes en esta línea son amplias, tanto a nivel local como internacional, por ejemplo en Chile están los programas Bienestar y Aprendizaje Socioemocional (BASE) y Confiar en Uno Mismo (Isabel Haeussler, Neva Milicic, 2014), éstos, representan esfuerzos que se han realizado en torno al acompañamiento socioemocional de jóvenes. También, existe la posibilidad del ingreso de nuevos participantes con programas sociales, lo que representa una competencia colaborativa en una industria donde las necesidades son amplias. Algunas de las barreras de entrada existentes dicen relación con regulaciones estatales en educación y fundaciones, también, desventajas en costos frente a actuales participantes.

Sustitutos a “Yo también puedo” dicen relación con los actuales programas educativos de la Corporación Municipal de Lampa y los programas gubernamentales desarrollados, estos son transversales a todas las comunas y abarcan becas, infraestructura y otros aspectos. Por ejemplo, el Programa de Integración Escolar (PEI), es una estrategia inclusiva del sistema escolar cuyo objetivo es apoyar estudiantes con necesidades educativas especiales.

La Agencia de Calidad de Educación en sus estudios evidencia la existencia de jóvenes con alto grado de vulnerabilidad, donde la automotivación y el desarrollo de sus habilidades no siempre existe, a este segmento apunta el programa, jóvenes con estas características. En Chile, existen 798 mil jóvenes que cursan enseñanza media, cerca de mil en el Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes, presentándose realidades variadas e índices de riesgo social altos.

El programa sensibiliza y atrae a jóvenes y financistas, evidenciando el aporte que representa para la sociedad abordar deudas educacionales históricas. Mayor detalle se expresa en Parte I del Plan de Negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

El programa “Yo también puedo” apunta al equilibrio de oportunidades entre jóvenes con realidades sociales diferenciadas, por medio de atención presencial durante los cuatro años enseñanza media y enfocado en establecimientos educacionales con alto grado de vulnerabilidad escolar. Desarrolla apoyo integral a los jóvenes y potencia sus capacidades, autoestima y otros. El programa contribuye al bienestar social, con logros a corto y largo plazo, por ejemplo: mejorando el clima en las aulas y los resultados académicos. Así también, mitiga conductas de riesgo que pueden incidir negativamente en el bienestar, salud y aprendizaje de los estudiantes.

El programa desarrolla tres etapas, evaluación psicosocial, seguimiento psicológico y coaching a los jóvenes, siendo la diferenciación respecto a otros programas con jóvenes vulnerables la atención de sus necesidades socioemocionales y el acompañamiento en edades que marcan la adultez. Éste, cuenta con la colaboración de personas que desean contribuir a la sociedad y con comprensión de las necesidades existentes, donantes con distintas características, también con psicólogos y asistentes sociales con experiencia de trabajo con jóvenes.

Un aspecto relevante es el desarrollo de la estrategia de comunicacional, para lo cual se utilizan herramientas de marketing digital, por ejemplo, sitio web y redes sociales que permitan la promoción del programa en jóvenes y donantes. Dado que estos últimos son el grupo que proporcionará parte del financiamiento para el programa y el desarrollo de las actividades clave.

La misión del programa es contribuir al desarrollo de una sociedad más equitativa y sustentable, por medio del acompañamiento y apoyo a jóvenes estudiantes durante el proceso de búsqueda de su desarrollo personal, cimentada en valores como el respeto, resiliencia y empatía. La primera etapa del programa se desarrolla en la comuna de Lampa, en el Complejo Educacional Municipal Manuel Plaza con 30 jóvenes, en los años consecutivos se incorporarán 30 nuevos jóvenes anualmente, hasta llegar al quinto año con un grupo de 210 jóvenes.

El programa contribuye al desarrollo de una sociedad mejor y busca contribuir al mejoramiento del sistema educacional chileno y a la salud emocional de jóvenes vulnerables. Más detalles acerca de este segmento se encuentran en Parte I del Plan de Negocios.

IV. Plan de Marketing.

Se planea un plan de marketing que destaque las diferencias competitivas del programa, el soporte socioemocional e integral a jóvenes con mayor grado de vulnerabilidad y que permita ingresar al mercado de programas sociales de forma efectiva. Para esto se definen los siguientes objetivos: a) Atraer a estudiantes de enseñanza media de establecimientos con un alto IVE; b) Posicionarse como marca; c) Cautivar y atraer a financistas que contribuyan económicamente y d) Obtener colaboración de otros organismos y el Estado.

Se definen tres líneas de segmentación de mercado: jóvenes de enseñanza media; donantes o financistas; y los establecimientos educacionales. Lo anterior basado en aspectos geográficos, demográficos y otros. Los usuarios del programa, son jóvenes, hombres y mujeres que cursan enseñanza media en establecimientos educacionales con IVE alto, que fluctúan entre los 14 y 18 años, Los donantes se clasifican en tres grupos: empresas, organismos públicos u otras fundaciones y personas naturales comprometidos. Por medio del sitio web creado se busca visibilidad y el monitoreo de índices de acercamiento a los grupos objetivos

El servicio entregado es de manera directa y personalizada acorde a las estructuras psicosociales que se identifiquen en los jóvenes, esto en aspectos de atención psicosocial y coaching. La cuantificación del programa está basada en el promedio de los costos totales anuales durante cinco años y el número de jóvenes atendido por año, siendo este \$828.283..

La estrategia de marketing tiene como desafíos la recordación de la marca y la difusión de las actividades del programa, principalmente por medio de herramientas digitales. Si bien para donantes esta es una herramienta accesible, para los jóvenes usuarios, teóricamente, puede estar más limitada, por eso se recurrirá al apoyo del Complejo educacional y canales tradicionales de difusión para el acercamiento a usuarios.

La demanda del programa se centra en Lampa y la eficaz atracción que se genere junto a la voluntad de recibir apoyo por parte de los jóvenes, dependen del buen diseño de esta estrategia. Se tiene como meta para el segundo año aumentar en 100% los participantes. El presupuesto contempla actividades como la mantención, monitoreo y medición de resultados. Mayores detalles de la estrategia del plan de marketing se encuentran en Parte I del Plan de Negocios.

V. Plan de Operaciones.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El programa se implementará en el Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes, (CEMPR) de Lampa. Al momento de implementarlo en otro establecimiento, el modelo se debe replicar. De acuerdo a la jornada PADEM 2019 (Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal), el Complejo Educacional, detecta entre sus debilidades y amenazas: baja autoestima en comunidad, intolerancia a las críticas, falta de comunicación entre otras. Las debilidades señaladas son parte de los aspectos socioemocionales que el Programa “Yo también puedo” abarca, apoyando así al establecimiento a mitigar o enfrentar de mejor forma los efectos de estas debilidades y amenazas.

a) Estrategia del programa. “Yo también puedo” tiene por objetivo fortalecer aspectos socioemocionales de estudiantes de educación media con algún grado de vulnerabilidad, aspectos como: autoestima, motivación, habilidades de relacionamiento. La estrategia principal se basa en trabajar directamente con los jóvenes en el desarrollo de sus competencias y consecución de sus metas personales, potenciando sus habilidades blandas, por medio de acciones que permitan su desarrollo personal, mejorar su interacción con el entorno, lograr el autoconocimiento de sus potencialidades y apoyarlos en la autogestión de sus proyectos de vida, aportando en la disminución de brechas de desigualdad en el mundo educativo, evitar la deserción estudiantil y, establecer redes entre distintos actores de la sociedad.

Los psicólogos que formarán parte del staff, son los responsables de: a) diseñar el programa que tendrá que cursar cada uno de los jóvenes, lo anterior en concordancia a los perfiles que definan después de las evaluaciones iniciales, b) del acompañamiento a cada uno de los jóvenes y, c) evaluar, medir y monitorear los avances. Todo lo anterior en el transcurso de los cuatro años que el joven cursa la enseñanza media.

El proceso de reclutamiento de los profesionales, psicólogos y asistente social, es esencial para garantizar la entrega de un programa de calidad. Los profesionales a reclutar deben ser responsables, respetuosos, poseer habilidades de comunicación e interacción y, estar comprometidos socialmente. Contaran con herramientas tecnológicas para mantener y gestionar la información de cada uno de los jóvenes.

La misión definida para la estrategia de operaciones del programa en el apartado 3.2, “contribuir al desarrollo de una sociedad más equitativa y sustentable, por medio del acompañamiento y apoyo a jóvenes estudiantes durante el proceso de búsqueda de su desarrollo personal”, se lograra a través de: la implementación de un programa de calidad y el uso eficiente de los recursos obtenidos (bajos costos). El uso eficiente y responsable de los recursos que ingresen al financiamiento del programa, será responsabilidad de todos quienes integren el programa, asegurando su sustentabilidad en el tiempo.

A través de la investigación para el desarrollo de este plan de negocios, se ha confirmado que existe la filantropía profesional, es decir, psicólogos o coach, que comparten parte de su tiempo de forma gratuita, a establecimientos educacionales, establecimientos carcelarios, otros. Lo que significa que se puede contar con recursos externos gratuitos para realizar alguna actividad extraordinaria que contribuya al programa.

b) Alcance del programa. Posterior al acuerdo de colaboración que se gestiona con las autoridades locales, como la Municipalidad y la comunidad estudiantil, del Complejo Educacional Manuel Plaza, se identifica el grupo de alumnos que postularán al programa.

Los ejes centrales del programa se basan en el desarrollo de: una evaluación psicosocial, según la realidad de cada estudiante; un acompañamiento psicológico, etapa donde los profesionales de psicología realizan terapia psicológica y seguimiento, evaluando el progreso de cada uno, el coaching etapa en la cual se afianzarán sus habilidades y competencias a través de diversas técnicas y, ceremonia de cierre del proceso donde los participantes ven reflejado sus logros y avances en la culminación de este proceso.

Durante el primer mes en el establecimiento, la evaluación social y psicológica se realizarán en paralelo, con estas dos evaluaciones se definirá el inicio del programa de cada joven. La evaluación psicológica es concluyente porque permite identificar o descartar patologías, y definir el tipo de acompañamiento que necesita cada joven. Los psicólogos deben determinar cuando el joven puede avanzar en el programa diseñado para él. Una vez el joven reciba el alta de la etapa psicológica, estará en condiciones de comenzar su participación en los talleres de coaching grupales e individuales. “Yo también puedo” contempla 5 horas de acompañamiento o actividades al mes para cada joven.

La intervención se dirige a jóvenes, con edades entre 14 y 18 años y que cursan enseñanza media. Los jóvenes serán evaluados y abordados por los profesionales que desarrollan el programa. El objetivo que subyace en esto es lograr apoyarlos, conocerlos y desarrollar un trabajo personalizado con cada uno de manera sostenible en el tiempo.

Como se indicó en apartados anteriores, la población objetivo, en esta etapa del programa, se sitúa en Lampa, comuna que posee altos índices de vulnerabilidad y características de mayor complejidad, distancia geográfica e índices sociales menos favorables en relación a otras comunas del radio urbano (Ver Anexo N°4), pobreza multidimensional). Dado lo anterior y que la población indicada es cercana a mil jóvenes, se deben establecer herramientas y técnicas que permitan determinar las personas que presenten compromiso con la opción que ofrece el programa “Yo también puedo”. Para esto, el equipo de profesionales, psicólogos y asistente social, desarrollan una intervención inicial que permite realizar una evaluación de sus problemáticas, los aspectos psicológicos que pueden estar involucrados y conocer las deficiencias socioemocionales existentes respecto a su entorno social y/o familiar.

Un aspecto relevante para las operaciones dice relación con la colaboración al programa por parte del Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes de Lampa, este proceso tuvo aproximaciones iniciales, uno de los gestores del programa se formó en dicha institución y en este establecimiento es donde se aplicó una encuesta para conocer las apreciaciones de alumnos y profesores. El establecimiento educacional facilitará sus instalaciones para el desarrollo del programa “Yo también puedo”, para que los profesionales del programa generen las instancias de interacción con los jóvenes. Además existe la disposición de generar instancias de conversación entre los docentes del establecimiento y los profesionales del programa, generando sinergias para el bienestar de la comunidad educativa, por otra parte la interacción con los docentes proporciona información valiosa para identificar a los estudiantes que formaran parte del programa.

Además de las tres etapas que componen el programa, evaluación psicosocial, seguimiento psicológico, para terminar con sesiones de coaching, se contempla realizar talleres formativos que incentiven a compartir experiencias de vida, la creación de lazos entre los jóvenes y la construcción de redes de confianza y cooperación, complementando así las sesiones de acompañamiento individual que tendrán los jóvenes por parte de los psicólogos y asistentes sociales, con la periodicidad requerida en cada caso, facilitando instancias de escucha y trabajo

de las diversas inquietudes, problemáticas o temáticas que crucen la vida de los jóvenes, todo con la mirada de fortalecer competencias en los jóvenes que le permitan enfrentar de mejor manera el futuro.

Otras instancias de soporte dicen relación con el fortalecimiento de habilidades que faciliten su desenvolvimiento académico y social, cuando estas sean variables que lo afectan, por medio de la realización de talleres complementarios que se enfoquen en mejorar hábitos y técnicas de estudio o el pensamiento crítico de los jóvenes.

c) Tamaño de las operaciones. La identificación de jóvenes es relevante para el desarrollo del programa. Con la información aportada por el establecimiento educacional, el equipo de profesionales del programa, analizarán a jóvenes de primero a cuarto medio, y bajo una mirada social y psicológica (con aplicación de test psicológicos y evaluaciones de entorno y las complejidades sociales que puedan tener), se busca llevar a cabo un acompañamiento integral y posicionar al joven, al final de cuarto medio, con herramientas suficientes para enfrentar la vida adulta. Se determinará un grupo de 30 estudiantes para trabajar con ellos en el primer año de operaciones, integrando un 50% de jóvenes de primero medio y el restante 50% será de niveles entre segundo y cuarto medio.

El grupo de 30 estudiantes, está dado por la recomendación de una profesional dedicada a la psicología clínica de adolescente, quien considera que un psicólogo puede atender a 20 jóvenes, con dedicación full time. En el segundo año de operaciones, se integraran 30 nuevos jóvenes, donde 25 jóvenes serán estudiantes de primero medio y los otros cinco de algún otro nivel. Al tercer año se integrarán 30 nuevos jóvenes, todos estudiantes de primero medio, en años seguidos se repetirá la misma cantidad de nuevos jóvenes.

En el primer año, que iniciará con 30 jóvenes, se trabajará con dos psicólogos y un asistente social, en el segundo año con 60 jóvenes y con los mismos profesionales, en el tercer año serán 115 jóvenes en dos establecimientos y se contratará a tres psicólogos y un asistente social adicionales, en el cuarto año que contempla trabajar con 165 jóvenes con los siete profesiones. Al quinto año que contemplan 210 jóvenes y se trabajará con siete psicólogos y dos asistentes sociales. Esto contempla ampliar las operaciones a otro establecimiento al tercer año de operaciones, replicando el modelo. Ver Anexo N°11.

Una vez se concrete este hito, se hayan construido adecuadamente los perfiles psicosociales y se determine el grupo, se trabajarán las intervenciones psicológicas que van a depender de las características de cada persona y las patologías o trastornos que puedan estar enfrentando, luego, se pondrá en marcha el proceso de coaching y acompañamiento de los jóvenes, fortaleciendo las debilidades identificadas, desarrollando talleres que fortalezcan habilidades y potenciando las virtudes de cada estudiante; siempre teniendo presente los valores que dan sentido al programa.

Trabajar con esta cantidad de estudiantes, representa igual número de historias e igual número de entornos a abordar, desarrollando este programa una labor constante y de servicio, lo que implica idear esquemas de trabajo con cada persona, generar trazabilidad mientras dure el proceso y un seguimiento constante de la evolución de cada integrante.

5.2. Flujo de operaciones

El flujo de operaciones del programa “Yo también puedo”, considera cuatro fases: la identificación y evaluación de estudiantes que conformarán el programa, a través de una evaluación psicosocial de cada uno de ellos, etapa de intervención o acompañamiento psicológico, proceso de coaching ontológico con los jóvenes y etapa de finalización del trabajo individual realizado con cada joven al final de cuarto medio.

Etapas de identificación y evaluación de jóvenes. Comprende dos actividades, primero, la identificación de jóvenes que formaran parte del programa, en este proceso el establecimiento educacional compartirá con los profesionales que componen el equipo del programa una nómina de jóvenes candidatos y la información que poseen de cada uno.

Posteriormente comienza la etapa de evaluación psicosocial de los jóvenes, a cargo de los profesionales que desarrollan el programa “Yo también puedo”, por una parte el asistente social realizará la evaluación social del joven, levantando aquellos aspectos relevantes para definir su entorno y, por otra parte está la evaluación psicológica, donde el psicólogo a través de pruebas, test y conversación podrá definir su perfil psicoemocional.

De acuerdo a conversaciones con psicólogos con experiencia en el trabajo con estudiantes de enseñanza media, este proceso es particular y atiende a distintos factores individuales,

asociados a la personalidad, características psicológicas de base que puedan existir y a la vulnerabilidad económica o emocional de los grupos familiares. En el primer caso, condiciones de resiliencia, optimismo, disposición al cambio u otras, permiten proyectar la evolución que pueda tener cada joven y matices de las terapias, que deben llevar a cabo los psicólogos. También es una variable decidora las condiciones psicológicas que posea cada uno, traducidas en algún síndrome, trastorno o patología.

Las realidades socioeconómicas que rodean a un joven, pueden marcar su rumbo, como se analizó anteriormente mencionando algunos estudios, las oportunidades que tiene un joven más carente son reales, y sin un trabajo que le permita sobrellevar este aspecto adecuadamente, resulta complejo mejorar expectativas. Lo mismo sucede, y no necesariamente asociado al nivel adquisitivo, sino en los casos donde no existen dinámicas familiares adecuadas, por ejemplo, maltrato doméstico u otros. Todos estos factores permitirán determinar a los 30 jóvenes con los que se trabajará.

Etapas de intervención o acompañamiento psicológico de jóvenes. Las condiciones psicológicas de cada joven, identificadas en el proceso anterior, traducidas en algún síndrome, trastorno o patología, son fundamentales en ésta etapa que se divide en dos: **1) Terapia psicológica**, se aplican esquemas de trabajo en torno a las necesidades detectadas, es un trabajo individual que comprende variables que afectan de manera diferente a cada individuo, debe ajustarse a un periodo de tiempo adecuado, y dependerá del nivel de carencias sociales que puedan tener los jóvenes y el grado de complejidad que puedan tener en sus aspectos emocionales, según especialista consultada la terapia psicológica no debe superar un año y, **2) Acompañamiento psicológico**, consiste en un seguimiento que dura hasta que el joven egresa de enseñanza media..

Al comenzar la terapia psicológica es prioritario establecer tres objetivos como máximo con cada joven, con el fin de poder abordarlos correctamente, éstos objetivos deben ser medibles en el tiempo y alcanzables, ya que, permitirán conocer la evolución de cada joven. La terapia psicológica permitirá al joven: a) tener la oportunidad de hablar sobre las situaciones que lo aquejan o preocupan b) comprender aspectos que antes no entendía c) recibir herramientas y técnicas para afrontar diversas situaciones a las que está expuesto y, d) tener un punto de vista más equilibrado y objetivo.

Etapa de coaching. Se ha marcado el hito que los jóvenes serán atraídos por la opción que representa “Yo también puedo”, 30 de ellos serán evaluados y acompañados, atendiendo sus carencias preexistentes y visibilizando sus oportunidades. Luego, se desarrolla el trabajo de largo plazo, que afianzará las habilidades y competencias de cada joven, será una labor que debe continuar hasta su egreso de educación media, se trata de un acompañamiento en cada uno de los vaivenes que un estudiante enfrenta durante este periodo y será desarrollado por el mismo equipo de profesionales que son parte del programa, orientado a seguir: trabajando en la autoestima y confianza en sí mismo; desarrollando la autonomía, motivación y responsabilidad; optimización del tiempo.

El proceso de coaching implica establecer una mirada a largo plazo, proveer herramientas y técnicas que permitan a los usuarios lograr objetivos, existe también, cotidianeidad y cercanía, de tal modo que el trabajo que se realice durante los cuatro años de educación media sea periodo suficiente para entregarles buenas herramientas para su futuro. Este será un trabajo constante, periodo en el cual se descubrirán problemáticas y los jóvenes se verán enfrentados al deseo de desertar, sin embargo, es labor del equipo de profesionales ayudar a derribar esos obstáculos y afianzar la autoestima de los jóvenes. Esta etapa representa la consolidación del trabajo psicosocial inicial y donde se solidifica el compromiso de todos los participantes del programa.

Etapa de graduación del programa. De acuerdo a lo expuesto por profesionales, programas de esta índole, deben tener un proceso culmine, una etapa que sea identificada por los participantes y la sociedad, un hito con bonitas características en el que se puedan destacar los avances logrados y las virtudes que logró el programa en cada joven. Dice relación con la etapa final del proceso de acompañamiento al grupo de jóvenes, un posicionamiento distinto en la vida de cada uno, esto reviste de gran valor.

De acuerdo a informe PADEM 2019 de la Corporación Municipal de Lampa, el Complejo Educativo Manuel Plaza Reyes, señala que entre las actividades y acciones que considera para enfrentar sus debilidades y amenazas, se encuentra el “voluntariado”, dando cabida al programa “Yo también puedo”, que significará un apoyo para atender aquellas debilidades identificadas como lo es la baja autoestima en comunidad escolar. En Anexo N°15 se grafica Flujo del Proceso.

5.3. Plan de desarrollo e implementación.

Cada una de las etapas que dan forma al programa, se componen de una serie de actividades que le dan viabilidad en el tiempo, obtención de financiamiento y posicionamiento de dentro de los programas de apoyo a jóvenes del país.

En la programación se define una etapa previa al inicio de las operaciones donde se generan los cimientos para los siguientes años de funcionamiento. En este periodo, los creadores del programa establecen los desafíos que se enfrentará durante los procesos de gestación y funcionamiento, se conforma el equipo de profesionales, se fortalece el vínculo con el Complejo Educativo que ha sido definido previamente y se comenzarán las relaciones con donantes y voluntarios, que serán grandes socios en esta iniciativa. Además, se debe gestionar en este momento los aspectos administrativos y la estructura legal se requiere el funcionamiento del programa y la fundación que lo ampara.

Existen actividades permanentes en el tiempo y que constituyen la razón de ser de las operaciones del programa, estas son el proceso de coaching con los jóvenes y la atracción y mantención de los donantes. Lo primero dice relación con el proceso de acompañamiento que en la mayoría de los casos abarcará los cuatro años de enseñanza media y que contemplará diversas actividades como talleres, sesiones de grupo que desarrollen competencias, entre otros; y lo segundo es un aspecto constante que no merece descuido, dado que sustentarán gran parte de las operaciones y es el segmento, aparte de los usuarios a quienes apuntará la estrategia de comunicaciones.

La estrategia comunicacional y los resultados que se vayan obteniendo en cada periodo, producto de estas actividades, suman al éxito del programa, primero debe enfocarse en los usuarios del programa y ser capaz de presentar una opción llamativa para los jóvenes de Lampa, una alternativa distinta que les permita un mejor futuro. Algunas de las actividades de la implementación y desarrollo del programa en los primeros tres años son:

Actividades	Primer Año				Segundo Año				Tercer Año			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Diseño y definición de aspectos administrativos del programa.												
Acercamiento con el Complejo Educativo (coordinación y levantamiento de información).												
Selección de los profesionales para las operaciones del programa.												
Desarrollo del plan de marketing para atraer a jóvenes y donantes.												
Identificación de posibles financistas, levantamiento y búsqueda de recursos.												
Aplicación de evaluaciones psicológicas a jóvenes del Complejo Educativo.												
Evaluación de aspectos sociales de los estudiantes.												
Selección de los jóvenes que estarán en el programa el primer año.												
Inicio de las intervenciones psicosociales individuales a los jóvenes.												
Inicio del proceso de coaching del primer grupo de jóvenes.												
Evaluación de las operaciones de cada periodo académico.												
Inicio de las operaciones en otras comunas de la provincia.												
Actividad de graduación del Programa "Yo también puedo".												

5.4. Dotación

El equipo directivo que lidera el programa son ingenieros comerciales y fueron parte del sistema público de educación. Además de sus gestores en los primeros años contará con dos psicólogos y un asistente social con experiencia en trabajo clínico con jóvenes. Este grupo de colaboradores, deben ser seleccionados considerando la alineación que tienen con los valores que priman en el programa y realizarán sus funciones considerando 30 jóvenes durante el primer año de operaciones y el crecimiento gradual descrito anteriormente. Además, se contará con una persona a cargo de los aspectos contables y administrativos, de perfil técnico, necesario para el buen funcionamiento del programa. Es imprescindible desarrollar el perfil de los profesionales, identificando habilidades y compromiso social. Las consideraciones en torno a estos profesionales son:

Asistente Social. Debe tener capacidad de interrelacionarse de forma eficiente los demás integrantes del programa, con los usuarios que se abordará y con organismos externos como municipalidades u organizaciones sociales. Además, son esenciales en la elaboración del catastro de las vulnerabilidades existentes que debe realizarse en la indagación de los jóvenes que serán parte del programa y contribuirá en la solución de problemáticas que puedan surgir con ellos. Su trabajo permite determinar los aspectos que son susceptibles de apoyo en cada

uno de los casos. Se considera un asistente social por cada programa implementado, según lo detallado en el punto tamaño de operaciones, además tendrá contrato de trabajo full time.

Psicólogo. Serán dos profesionales reclutados, prioritariamente, con inclinación social, con experiencia clínica con jóvenes y con formación adecuada para aplicar técnicas que permitan identificar patologías, síndromes o trastornos existentes en los jóvenes del Complejo Educativo Manuel Plaza. Tendrán tres líneas de colaboración, primero al apoyo esencial en el análisis de los perfiles psicológicos para incorporar jóvenes al programa, segundo las intervenciones individuales que requiere cada estudiante y por último en capacidad de desarrollar los procesos de coaching que son una etapa primordial del programa. Cada programa implementado contempla dos psicólogos para el primer y segundo año, incrementando a tres para el tercer y cuarto año y, para el quinto año se incrementa a cuatro, de acuerdo a lo indicado en el tamaño de operaciones, tendrán ser full time. Se expone el descriptor de cargo de un psicólogo en Anexo N°9

VI. Equipo del proyecto.

6.1 Equipo gestor

La idea surge desde una mirada experiencial de los socios gestores del programa, ambos educados en establecimientos de educación pública, Patricia Castañeda y Armin Oyarzún, ambos ingenieros comerciales. En el primer caso, su carrera se ha desarrollado en el ámbito de las finanzas siendo actualmente Gerente de Finanzas de Econssa Chile; en el segundo caso se desempeña como Jefe de Recursos Humanos en Concha y Toro. Se trata del primer programa que desarrollan y se basa en el interés de ambos por contribuir en mejorar la sociedad y el valor que dan al desarrollo de los jóvenes. Haber estudiado en establecimientos municipales de educación les permite tener la capacidad de comprender el valor que representa en los jóvenes el correcto acompañamiento en la construcción de sus sueños durante la etapa educacional y que los adolescentes valoran la posibilidad de contar con opciones. Sin acompañamiento y apoyo en el desarrollo de estos, las condiciones del entorno cercano o de su grupo familiar pueden predominar y terminar por apagar toda capacidad de avanzar con sus aspiraciones o deseos de superación.

El equipo es capaz de desarrollar la iniciativa, debido a su experiencia profesional y su formación, permitiendo llevar, exitosamente, la gestión asociada al programa, en términos de administración, finanzas y gestión de personas. Además, tienen nexos con organismos ligados a la educación y vínculo con diversa gama de profesionales del ámbito de las ciencias sociales necesario para armar el programa y llevar a cabo el plan operacional.

Se trata de un equipo que busca con este programa aportar a la sociedad, entregar una alternativa atrayente para los jóvenes, eso hace que sea una iniciativa en el cual el involucramiento será total y buscando ampliar este interés a terceras personas.

6.2 Estructura organizacional

El directorio, gestores y representantes de la Fundación, generará los vínculos con donantes, administrará los recursos y diseñará la estrategia a largo plazo para el desarrollo del programa y la Fundación que lo ampara. Para el acompañamiento óptimo de los jóvenes beneficiarios se contratará, en el primer año, dos psicólogos y un asistente social, con experiencia en trabajo clínico y jóvenes. Estos profesionales representan el motor de las operaciones y tendrán interacción directa con cada joven. Como se indicó anteriormente, en el tercer año se aumentará la dotación de profesionales con las mismas características en concordancia con la ampliación de operaciones del programa.

Para desarrollar el programa se requiere apoyo externo en ámbitos técnicos, en aspectos legales y contables. En el primer caso una persona colaborará en la creación de la Fundación y el levantamiento de fondos concursables; el segundo, prestará apoyo en temas tributario, estados financieros y otros.

Se contratará a una secretaria que gestionará la actividad administrativa diaria, gestionará la documentación, agendará reuniones, entre otras actividades. Considerando cinco años de operaciones, se aprecia de la siguiente estructura organizacional:



Existirá dependencia matricial con los profesionales, se definen los descriptores de cargo para cada posición, se llevará a cabo un proceso de selección adecuado en cada una de las etapas, además poseerán contrato indefinido y full time, a excepción de los asesores para alcanzar el objetivo a abordar a cada estudiante cinco horas por semana.

6.3 Incentivos y compensaciones

La estructura que desarrollará el programa es acotada, se trata de profesionales universitarios cuyas rentas se estructura de la siguiente manera:

Cargo	Haberes		Asignaciones		Aportes Sociales			Costo Mensual	Costo Anual
	Sueldo Base	Colación	Movilización	ACHS	AFC	SIS			
Psicólogo Sr.	850.000	75.000	25.000	18.500	20.000	15.000	1.003.500	12.042.000	
Psicólogo Pleno	700.000	75.000	25.000	17.000	18.500	14.500	850.000	10.200.000	
Asistente Social	580.000	75.000	25.000	15.500	17.000	13.000	725.500	8.706.000	
Secretaria	340.000	75.000	25.000	12.200	15.200	12.300	479.700	5.756.400	

La estructura salarial es fija, no existen bonos de gestión, la empresa se hace cargo de los aportes sociales y paga asignaciones de colación y movilización.

VII. Plan Financiero.

Es un gran desafío lograr el financiamiento para materializar el programa “Yo también puedo”. La investigación realizada y la bibliografía consultada para el desarrollo de este plan de negocios concluyen que existe una necesidad no abordada, invertir en el desarrollo socioemocional de los estudiantes chilenos con alto índice de vulnerabilidad, no obstante, el

equipo gestor se ha propuesto realizar las gestiones necesarias para la búsqueda de los recursos necesarios que asegure la sustentabilidad del programa.

7.1 Supuestos que respaldan la planeación financiera.

I. En términos generales, se encuentran los siguientes supuestos:

- Las proyecciones fueron realizadas en un horizonte de tiempo de cinco años.
- Entendiendo que el proyecto tiene por objetivo no lucrar, no se consideran repartos de dividendos o buscar inversionistas para vender la idea, se buscan inversionistas que deseen ser parte de este programa, como “donantes” o voluntarios.
- No se considera el cálculo de impuesto anual a la Renta, debido a que la estructura jurídica que anidará al programa será una fundación, organización sin fines de lucro y acuerdo a lo estipulado, sus ingresos no constituyen renta para efectos tributarios.
- No está considerado el endeudamiento con entidades financieras.
- Todos los gastos son pagados dentro de cada ejercicio, no quedan deudas pendientes por pagar de ningún tipo.

II. En términos específicos, se encuentran los siguientes supuestos:

a) Ingresos.

- Ingresos de los primeros donantes ya comprometidos, dos personas (que corresponden a las donaciones por el arriendo de la sede, honorarios de asesor externo) y dos empresas (que corresponden a las donaciones por gastos de mantención de la herramienta tecnológica y gastos del plan de marketing).
- Proyección de futuros donantes naturales y empresas: Proyecciones se basan en las necesidades de caja que proyecta el programa. Los esfuerzos del plan de marketing deben verse reflejados en la materialización de estos ingresos, y superarlos, si es factible. En el tercer año se proyecta abrir un nuevo programa en otro establecimiento, los ingresos por futuros donantes, deben duplicarse respecto del primer año.
- A partir del segundo año se considera la adjudicación de fondos concursables por programas sociales, sean del Gobierno Regional, Gobierno Central y/o Municipalidad de Lampa: un profesional (asesor externo), que domina los trámites administrativos de las postulaciones, apoyará al equipo gestor en ésta tarea. Los ingresos por este concepto deben duplicarse durante el segundo y tercer año, considerando que se abre un nuevo programa y triplicarse

para el quinto año. (Ver Anexo N°13, Ley N°19.885 sobre donaciones que dan origen a beneficios tributarios para fines sociales)

b) Gastos.

- **Gastos en remuneraciones, profesionales y administrativos:** el mayor gasto de operación se centra en el recurso humano necesario para materializar la misión y alcanzar los objetivos del programa. Los sueldos de los profesionales representan entre el 64% y 76% del total de gastos y alrededor del 90% de los ingresos totales (entre el primer y tercer año de operación). El ítem de sueldos considera el coste empresa. Como fue señalado en el plan de operaciones, el programa considera la apertura de un nuevo programa en el tercer año de operación.
- **Gastos de marketing:** Existe un gasto inicial con el diseño de marca, desarrollo de contenidos, planificación de tareas, para luego realizar la mantención, monitoreo y evaluación del plan de marketing planteado. Durante el primer año de operación, los gastos de marketing representan en promedio un 6% del total de gastos. Respecto de los ingresos, los gastos en marketing representan en promedio 8%.
- **Otros gastos de administración:** gastos que están cubiertos por los donantes iniciales, considera gasto por el arriendo de sede, hosting y dominio página web, implementación y mantención herramienta tecnológica para el manejo de datos que se recogerán, honorarios asesor legal, que además de dar forma legal a la Fundación, será quien se encargue de las postulaciones a los diferentes fondos.

c) Inversión Inicial.

La inversión inicial es de M\$7.935 y será financiada por aportes de los socios gestores, el destino principal de ésta inversión inicial se concentra en el plan de marketing y compra de equipos portátiles.

Inversión inicial	
Plan de Marketing	3.260.000
Formación legal de Fundación	240.000
Pago Hosting y dominio página web	800.000
Compra de Notebooks	2.000.000
Implementación herramienta tecnológica	1.635.200
Total Inversión inicial	7.935.200

d) Tasa de Descuento.

La tasa de descuento utilizada para los cálculos es de un 6%, que corresponde a la Tasa Social de Descuento definida por el Ministerio de Desarrollo Social, MIDESO, para la evaluación de proyectos sociales para el 2020. (Departamento de Metodologías - División de Evaluación Social de Inversiones Subsecretaría de Evaluación Social, Sistema Nacional de Inversiones., 2020). Ver Anexo N°12.

e) Capital de Trabajo.

Se proyecta que el programa necesitará un capital de trabajo inicial de M\$35.000, que corresponde al déficit de caja del primer año de funcionamiento más la inversión inicial.

f) Valor Residual y costo de salida.

No contempla inversión en bienes físicos, no existiendo depreciación a considerar, como tampoco ingreso en el año cinco como valor residual o valor de rescate de la inversión. Los costos de salida del proyecto, corresponde al pago por termino de relación contractual de quienes ocupan los cargos de: secretaria, psicólogos y asisten social, valor que asciende a M\$25.640. (Detalle en Anexo N° 14)

g) Evaluación Financiera

La evaluación financiera del proyecto arroja un flujo neto negativo durante el primer año, para pasar a positivo en los siguientes. El VAN es \$4.871.634 y la TIR es 8,68%, ambos positivos, lo que significa que el programa desde la perspectiva financiera es viable.

Presupuesto de Caja con proyección normal	Aporte Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	7.935.200					
Total Ingresos		18.406.800	56.116.734	95.928.000	105.258.000	124.553.600
Total Gastos		-44.532.500	-48.961.134	-87.651.400	-92.070.400	-109.366.000
Flujo Neto	-7.935.200	-26.125.700	7.155.600	8.276.600	13.187.600	15.187.600
Índice de Liquidez		0,41	1,15	1,09	1,14	1,14
VAN		\$4.871.634				
TIR		8,68%				

Además, se calculó a valor presente el delta de los flujos que percibirían el primer grupo de 30 jóvenes por concepto de remuneración, donde se estima que el joven puede optar a una remuneración mayor en un 33% (sin programa M\$450 y con programa M\$600).

Flujo para el primer grupo de 30 alumnos salidos del programa		Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión programa 4 años. Costo promedio por alumno	-828.283	-99.393.949					
Expectativas de sueldo M\$600 - con intervención (30 jóvenes)			216.000.000	216.000.000	216.000.000	216.000.000	216.000.000
Expectativas de sueldo. M\$450, sin intervención. (30 jóvenes)			162.000.000	162.000.000	162.000.000	162.000.000	162.000.000
Diferencias		-99.393.949	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
Ingresos		-99.393.949	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
Flujos para 30 jóvenes		-99.393.949	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
	VAN	\$168.636.519					
	TIR	46%					

El flujo calculado anteriormente, se agregó al flujo original en el año cinco, permitiendo reflejar cuantitativamente el impacto del programa en los jóvenes beneficiarios.

Presupuesto de Caja con proyección normal	Aporte Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	7.935.200					
Total Ingresos		18.406.800	56.116.734	95.928.000	105.258.000	124.553.600
Total Gastos		-44.532.500	-48.961.134	-87.651.400	-92.070.400	-109.366.000
Flujo Neto	-7.935.200	-26.125.700	7.155.600	8.276.600	13.187.600	15.187.600
Delta por remuneración con Programa						168.636.519
Nuevo Flujo del Programa	-7.935.200	-26.125.700	7.155.600	8.276.600	13.187.600	183.824.119
VAN		\$130.886.651				
TIR		60,17%				

7.2 Proyección Estados Financieros.

a) **Presupuesto de Caja Proyectado.** Considera inversión inicial y cinco años de operación:

Presupuesto de Caja \$	Año 1 Op.	Año 2 Op.	Año 3 Op.	Año 4 Op.	Año 5 Op.
Ingresos					
Saldo Inicial	0	939.100	8.094.700	16.371.300	29.558.900
Total Ingresos	53.406.800	57.055.834	104.022.700	121.629.300	154.112.500
Gastos de Operación					
Total Gastos de Operación	-29.809.000	-32.748.000	-71.127.000	-74.616.000	-92.616.000
Gastos de Administración					
Total Gastos de Administración	-22.658.700	-16.213.134	-16.524.400	-17.454.400	-16.750.000
Total Gastos	-52.467.700	-48.961.134	-87.651.400	-92.070.400	-109.366.000
Flujo Neto de Caja	939.100	8.094.700	16.371.300	29.558.900	44.746.500
Costo de Salida (Indemnizaciones)					-25.640.000
Flujo Neto de Caja	939.100	8.094.700	16.371.300	29.558.900	19.106.500

Ver detalle en Anexo N°10.

b) Estado de Resultado Projectado. Considera cinco años de operación:

ESTADO DE RESULTADO	Año 1 Op.	Año 2 Op.	Año 3 Op.	Año 4 Op.	Año 5 Op.
Total Ingresos	18.406.800	56.116.734	95.928.000	105.258.000	124.553.600
Total Gastos de Operación	-29.809.000	-32.748.000	-71.127.000	-74.616.000	-92.616.000
Total Gastos de Administración	-14.723.500	-16.213.134	-16.524.400	-17.454.400	-42.390.000
Amortización Inversión inicial	-1.587.040	-1.587.040	-1.587.040	-1.587.040	-1.587.040
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	-27.712.740	5.568.560	6.689.560	11.600.560	-12.039.440

Ver detalle en Anexo N°10.

c) Balance Projectado. Considera cinco años de operación:

ACTIVOS	Año 1 Op.	Año 2 Op.	Año 3 Op.	Año 4 Op.	Año 5 Op.
Activos corrientes	939.100	8.094.700	16.371.300	29.558.900	44.746.500
Activos no Corrientes	6.348.160	4.761.120	3.174.080	1.587.040	-
TOTAL ACTIVOS	7.287.260	12.855.820	19.545.380	31.145.940	44.746.500

PASIVOS Y PATRIMONIO					
Pasivos Corrientes	0	0	0	0	25.640.000
Pasivos No Corrientes	0	0	0	0	-
Patrimonio Total	7.287.260	12.855.820	19.545.380	31.145.940	19.106.500
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	7.287.260	12.855.820	19.545.380	31.145.940	44.746.500

Ver detalle en Anexo N°10.

7.3 Viabilidad del proyecto

La viabilidad del programa está directamente relacionada con la capacidad que tenga el equipo de la Fundación para atraer a los jóvenes y contar con los fondos suficientes (sean a través de donantes o programas sociales).

7.4 Impacto social

Existen distintas metodologías para medir el impacto social, cada una de ellas tiene alcances, enfoques y procesos particulares, que hace necesario implementarlas de forma particular a cada una de las organizaciones que quieran medir su impacto social, por esto mismo además hace difícil su comparación y estandarización. (Compromiso Empresarial. herramientas para medir el Impacto Social, 2019)

Para los socios gestores del programa “Yo también puedo”, significa un reto y una oportunidad el alcanzar la medición de su impacto social, como así también invitar e incentivar a aquellas

empresas donantes a medir su impacto social con la contribución que realicen al programa “Yo también puedo”.

Según lo investigado la herramienta que se acerca a lo realizado por el programa, es la herramienta internacional llamada LBG Framework, modelo que mide, gestiona, y comunica iniciativas y proyectos de inversión en la comunidad o acción social basado en un marco input (recursos puestos por la empresa) y output (resultados obtenidos a través de los inputs). Es también un marco útil para la medición, gestión y comunicación de proyectos de organizaciones del tercer sector, y es reconocido por el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) como mejor práctica para informar de la contribución a la acción social. (Compromiso Empresarial. herramientas para medir el Impacto Social, 2019)

Etapas	Elementos	Indicadores
Inputs (Medios)	Profesionales especialistas: psicólogos y asistentes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de servicio - Evaluaciones de desempeño
Outputs (Actividades)	Programa en base a fortalecer aspectos socioemocionales de los jóvenes: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación social - Terapia psicológica - Seguimiento psicológico / Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia del joven al programa - Índice de satisfacción de los jóvenes. - Tasa de incremento en el rendimiento.
Resultados	Para el joven: <ul style="list-style-type: none"> - Autoestima fortalecida - Visión positiva del futuro - Definición de objetivos respecto al futuro. - Mejora en el rendimiento académico Para el establecimiento educacional: <ul style="list-style-type: none"> - Menor ausentismo y mejor convivencia en aula. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación post programa para evidenciar el avance del joven - Comparación entre el rendimiento académico al inicio y al término del programa - Evaluación de los docentes respecto del programa
Impacto (Largo Plazo)	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios a nivel económico y social 	<ul style="list-style-type: none"> - Terminar estudios técnicos o universitarios - Aumento de sus ingresos futuros.

VIII. Riesgos críticos.

Los eventuales riesgos que enfrenta el programa “Yo también puedo” se dan en cuatro ámbitos: condiciones del macroentorno, cambios en las características de los estudiantes, fortalezas/debilidades internas y la efectividad de la estrategia comunicacional:

Riegos	Formas en que se aborda.
Modificación en regulaciones asociadas a donaciones o aportes de empresas a organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, al artículo 3 de la Ley 19.247, que imputa el 50% de lo donado como crédito al Impuesto de Primera Categoría, mientras que la parte no usada como crédito puede ser contabilizada como gasto.	Riesgo medio, en la actualidad, no es un tema de debate social. Sin embargo, se realizará seguimiento a variaciones de la legislación vigente. Una de las definiciones del programa es que los ingresos se generen por dos vías, donaciones y proyectos a los cuales pueda optarse, mitigando el riesgo.
Posibles reformas al sistema educacional chileno que dificulten el desarrollo del programa en colegios públicos. Por ejemplo, la reforma a la subvención escolar preferencial, modificaciones a la jornada escolar, entre otras.	Riesgo medio, todo cambio en este aspecto afecta directamente a la calidad de la educación. Uno de las bases del programa es la intervención individualizada centrada en lo socioemocional, anexa al programa académico, razón por la cual, cualquier modificación a esto implica menor impacto al desarrollo del programa.
Definición de una nueva Constitución Política y las presiones políticas y sociales que puedan generar en el aspecto educacional.	En el 2020, se define si se redacta una nueva Constitución Política, y en teoría, deben definirse aspectos relevantes relacionados a la educación: libertad de padres a elegir donde estudien sus hijos o cómo operará la educación pública. Nuevamente, al ser paralelo a lo académico, el riesgo es bajo.
Llevar a cabo acciones comunicacionales que sean incapaces de llamar la atención de los jóvenes.	Implica trabajar adecuadamente aspectos de marketing y potenciamiento del. Las iniciativas descritas apuntan a minimizar esta posibilidad y la inversión realizada busca mitigar el riesgo.
Existencia de complejidades sociales como protestas estudiantiles o estallidos sociales que pueden afectar los establecimientos en términos de infraestructura y compromiso de los jóvenes.	Este riesgo es alto y es un hito palpable por lo sucedido en el año 2019, donde las demandas sociales interrumpieron el normal proceso de educación. Los jóvenes pueden verse involucrados y motivados por ser parte de aquello y abandonar el programa. Para esto se contará con redes tecnológicas que faciliten la continuidad de las intervenciones y se apelará al nivel de compromiso alcanzado con los jóvenes.
Que el Estado pueda crear programas con características similares a “Yo también puedo”. Podrían ser terceros con capacidad financiera amplia.	Programas similares por parte del Estado, podrían representar una amenaza. Este es un riesgo medio, dado que las redes y alcance que podrían tener son grandes. Las ventajas distintivas del programa “Yo también puedo” permiten enfrentar esta posibilidad.
Reducción del crecimiento económico del país, efectos de pandemia e impacto en la capacidad de aportar de donantes.	Este riesgo es importante, ya que, puede mermar la voluntad de las empresas por donar y los recursos disponibles para el desarrollo de planes sociales. Esto es mitigado por la diversificación de ingresos, no centrada, únicamente en donaciones sino en el desarrollo de proyectos a postular.

IX. Propuesta Inversionista.

El modelo del programa “Yo también puedo” es un compromiso con los jóvenes y busca ser un aporte de calidad a la sociedad, sobre todo, en un periodo de dinamismo impensado para el país. Por esta razón, ante la posibilidad de poner a disposición recursos y energía para reducir las inequidades, debe incentivarse el compromiso en las personas por causas sin fines de lucro. En este caso, el llamado de “Yo también puedo” es apostar en un grupo de la sociedad que merece atención y que muchas veces se olvidan, los jóvenes con mayor grado de vulnerabilidad, quienes pueden desarrollar sus metas con soporte y contención.

“Yo también puedo” es una invitación a ser parte de un sueño y más importante aún, una invitación a sumarse a la idea de que los sueños de personas más vulnerables y en la etapa más decidora para cimentar el futuro, son tan valiosos como los sueños de otros. Esto que parece intangible y complejo de medir es materializado en el costo por participante que implica el programa de un joven de enseñanza media, \$828.283 por año.

La invitación que realiza este programa considera un beneficio social a largo plazo, significa que con los aportes que se realizan en el presente, se fortalecen competencias socioemocionales de jóvenes vulnerables, permitiendo a futuro que estos puedan desarrollarse mejor, contribuir de mejor manera en la sociedad, disminuir índices de pobreza, disminuir la posibilidad de involucrase en actividades ilícitas, entre otros aspectos. Se trata de un ciclo virtuoso que busca equiparar desigualdades y construir una mejor sociedad.

X. Conclusiones.

Existe consenso en gran parte de la población que debemos hacer esfuerzos para alcanzar una sociedad mejor y con equidad. Los jóvenes representan una oportunidad en esta línea, se puede situar en ellos dicho deseo, sin embargo, esto requiere de una pronta intervención y actuar, fortaleciendo no sólo aspectos relacionados a la formación cognitiva, la adquisición de conocimientos, esto requiere de un acompañamiento y la intervención en variables socioemocionales.

La experiencia de vida que poseen los socios gestores del programa “Yo también puedo” fortalece el deseo de colaborar, esto implica, ser capaces de involucrar a otros en el desafío,

sean estos profesionales con competencias que permitan apoyar a jóvenes con vulnerabilidad y escaso desarrollo socioemocional, como también, a donantes comprometidos con este tipo de iniciativas sociales.

El compromiso y la resiliencia representan parte de los valores del programa y que se pretenden traspasar a los jóvenes participantes. Esto, sin duda, requiere de un soporte comunicacional bien desarrollado que permita encantar a jóvenes y donantes.

Este programa se enmarca en un contexto complejo para el país, sin embargo, desde una mirada de largo plazo, decantara en mejoras sociales importantes. Es una iniciativa con expectativas en esta línea, que no ambiciona más que comprometer a otros en el desarrollo de un sueño y que apunta a grupos vulnerables, quienes pueden tener en esta alternativa opciones de forjar un mejor proceso de vida.

Bibliografía y fuentes.

- Agencia de Calidad de la Educación. (2016). *La autoestima académica y motivación escolar como predictor de la deserción en jóvenes vulnerables*.
- Compromiso Empresarial. herramientas para medir el Impacto Social. (2019). www.compromisoempresarial.com.
- Corporación Municipal de Lampa. (2017). *PADEM*.
- Cynthia Adlerstein G. y otros 35. (2020). *Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno*. Santiago: Biblioteca Congreso Nacional de Chile / BCN.
- Departamento de Metodologías - División de Evaluación Social de Inversiones Subsecretaría de Evaluación Social, Sistema Nacional de Inversiones. (2020). <http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl>.
- Educación, M. d. (2019). *Education at a Glance 2019: Análisis de los resultados más relevantes para Chile Evidencia N°45*. Santiago, Chile: Centro de Estudios.
- Fernández-Abascal, E. (2009). *Emociones Positivas*. Madrid: Pirámide.
- Foro por el Derecho a la Educación Pública. (2019). *Foro por el Derecho a la Educación Pública. (2019). Informe Luz de la situación de la Educación en Chile al 2019*. <http://educacion2020.cl/>. (s.f.). *Educación 2020*.
- <https://fch.cl/>. (s.f.).
- <https://fundacionluksic.cl/>. (s.f.).
- <https://www.fundaciontelefonica.cl/>. (s.f.).
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). <http://resultados.censo2017.cl/>. Obtenido de <http://resultados.censo2017.cl/>.
- Isabel Haeussler, Neva Milicic. (2014). *Confiar en uno mismo: Programa de desarrollo de la autoestima*.
- Magdalena Aninat y Rocío Vallespin. (2019). *Primer Barómetro de Filantropía en Chile. Tendencias e Índice de Desarrollo*. UAI, CEFIS.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2017). *Encuesta CASEN*.
- Ministerio de Educación. (2020). *Aprendizaje Socioemocional. Fundamentación Plan de Trabajo*.

Anexos.

• Anexo N°1. Encuesta Estudiantes.

Motivaciones y aspiraciones de los Jóvenes de Enseñanza Media.

Presentación

Buenos días. Somos Patricia Castañeda y Armin Oyarzún y somos de la Universidad de Chile, estamos haciendo una encuesta a alumnos a enseñanza media para conocer acerca de sus motivaciones y aspiraciones en el presente y el futuro. Estamos interesados en conocer tu opinión. La información que nos proporcione será utilizada confidencialmente y el cuestionario dura sólo 5 minutos aproximadamente.

Perfil

Colegio: - - - - -

Curso: - - - - -

Edad: - - - - -

Género: M___ F___

Cuestionario

1. ¿Con quién vives?
a) Con ambos padres. b) Con uno de los padres. c) Con otro familiar. d) Otro
2. ¿Qué otras actividades realizas fuera de tu jornada escolar?
a) Trabajas. b) Estudias las materias. c) Te reúnes con amigos. d) Otro
3. ¿En tu hogar se considera la educación como un aspecto importante?
a) Si___ b) No___
4. Tú ¿Crees que es importante estudiar?
a) Si, ¿Por qué? _____ b) No, ¿Por qué? _____
5. ¿Sabes o conoces de algún familiar que no haya terminado su Enseñanza Media?
a) No ___ b) Si ___ Sabes cuál fue la razón _____
6. ¿Qué te motiva a finalizar tus estudios de enseñanza media?
a) Deseo de superación. b) Meta personal. c) Deseo de aprender. d) Otra. _____

7. En una escala del 1 al 6, donde 6 es Muy Bueno y 1 es Malo. ¿Cómo evalúa su desempeño académico actual?



1	2	3	4	5	6

8. En una escala del 1 al 6, donde 6 es Muy Interesado y 1 Nada Interesado, ¿Cuánto te interesa cursar estudios superiores?

1	2	3	4	5	6

9. ¿Te sientes motivado por los profesores para finalizar tus estudios medios o para continuar con estudios superiores?

a) Si__ b) No__ ¿Por Qué? _____

10. ¿Crees que tus profesores creen que tienes capacidades para continuar con estudios superiores?

a) Si__ b) No__ ¿Por Qué? _____

11. ¿Crees que tus padres creen que tienes capacidades para continuar con estudios superiores?

a) Si__ b) No__ ¿Por Qué? _____

12. ¿Cuáles consideras podrían ser los factores por los cuales los alumnos abandonan sus estudios?

a) Problemas familiares. b) Problemas económicos. c) Influencias negativas. d) Otro (especificar)

13. ¿Cuáles son tus planes o proyectos en los próximos 5 años?

• Anexo N°2. Encuesta Profesores.

Motivaciones y aspiraciones de los Jóvenes de Enseñanza Media.

Presentación

Buenos días. Somos Patricia Castañeda y Armin Oyarzún y somos de la Universidad de Chile, estamos haciendo una encuesta a alumnos a enseñanza media para conocer acerca de sus motivaciones y aspiraciones en el presente y el futuro. Estamos interesados en conocer tu opinión. La información que nos proporcione será utilizada confidencialmente y el cuestionario dura sólo 5 minutos aproximadamente.

Perfil

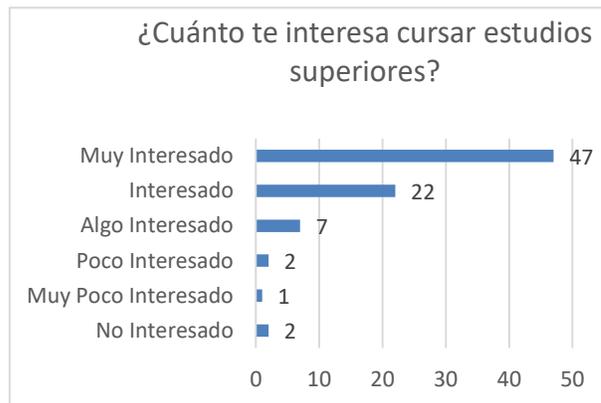
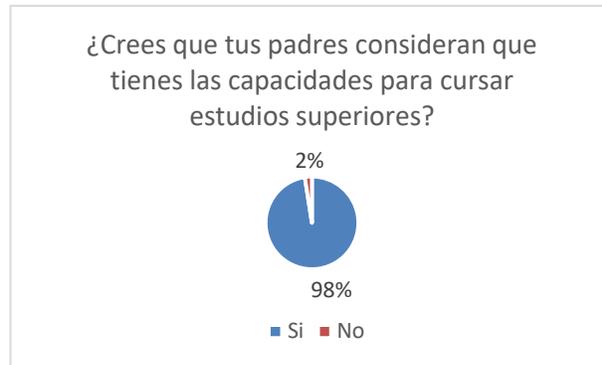
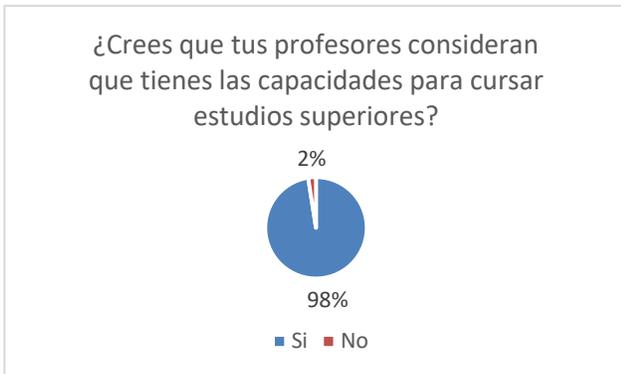
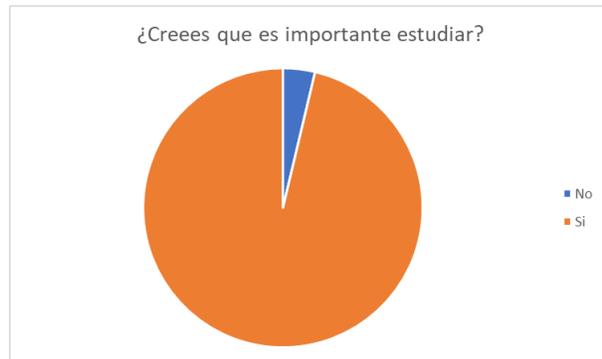
Colegio: - - - - -
Edad: - - - - -
Género: M___ F___

Cuestionario

1. ¿Cree que en el hogar de sus alumnos se considera la educación como un aspecto importante?
a) Si___ b) No___
2. ¿Cuál cree que sea el factor que motiva a sus alumnos a finalizar sus estudios de enseñanza media?
a) Deseo de superación. b) Meta personal. c) Deseo de aprender. d) Otro.
3. ¿Considera que la institución educacional tiene las herramientas necesarias para preparar a los alumnos para su continuidad en estudios superiores?
a) Sí, ¿Por qué? b) No, ¿Por qué?
4. En una escala del 1 al 6, donde 6 es Muy Interesado y 1 Nada Interesado, ¿Cuánto cree que le interesa a sus alumnos cursar estudios superiores?

1	2	3	4	5	6
5. ¿Cuáles considera podrían ser los factores por los cuales los alumnos abandonan sus estudios?
a) Problemas familiares. b) Problemas económicos. c) Influencias negativas. d) Otro

• Anexo N°3. Datos estadísticos de la Encuesta.



• **Anexo 4: Estadísticas universo de estudiantes de Lampa.**

Antecedentes Geográficos. Lampa pertenece a la provincia de Chacabuco, dentro de la Región Metropolitana. Se ubica a 37 kilómetros al norponiente de la ciudad de Santiago. Limita con las comunas de Pudahuel, Colina, Til Til, Curacaví y Quilicura. Posee una superficie total de 452 km². *Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.*

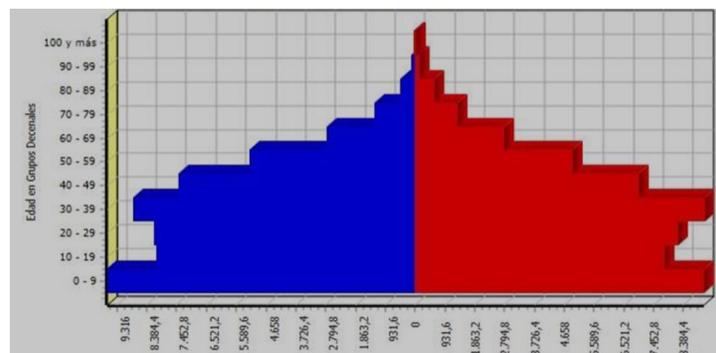


Evolución poblacional Comuna de Lampa.

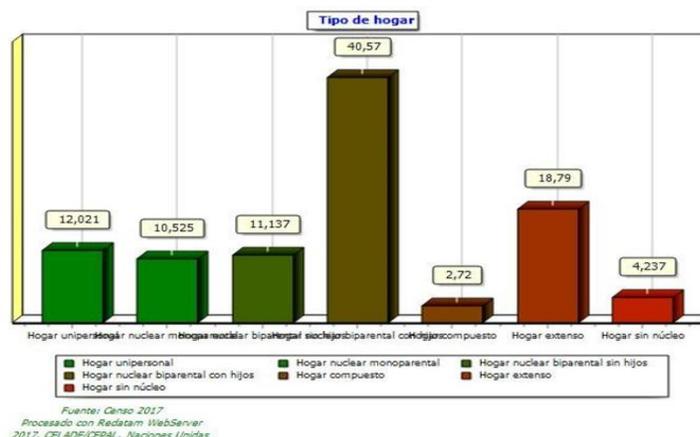
	Lampa	RM	País
Censo 2002	41.727	6.061.185	15.116.435
Censo 2017	102.034	7.112.808	17.574.003
Variación	144,5%	17,3%	16,2%

Fuente: INE, Censo de Población y Vivienda 2002 y 2017

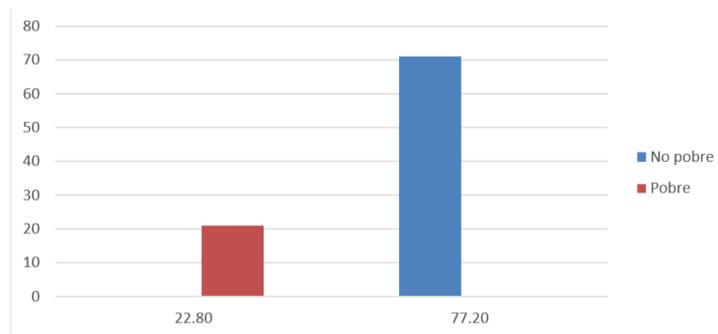
Pirámide poblacional según grupos decenales y sexo Lampa. Según datos del Censo de Población y Vivienda del año 2017, la pirámide poblacional medida en decenios para la comuna de Lampa muestra cierta tendencia a una mayor proporción de gente joven. La distribución por sexo en la Comuna de Lampa es de 50,5% de hombres y 49,5% de mujeres. *Fuente: INE, Censo de Población y Vivienda 2017.*



Tipo de Hogar Comuna de Lampa. Los tipos de hogares observados en Lampa, según Censo 2017 el 40,5% corresponde a hogares nucleares biparentales con hijos, el 18,7% a hogares extensos, el 11,1% a hogares nucleares biparentales sin hijos, el 10,5% a hogares nucleares monoparentales y el 12,02% a hogares unipersonales. Según los resultados del Censo 2017, un 4,1% de la población total de la comuna de Lampa es inmigrante, siendo la mayor cantidad de ellos de origen haitiano (25,6%), seguidos por los provenientes de Perú (22,2%), Colombia (12%) y Argentina (10,2%).



Pobreza multidimensional Comuna de Lampa. En esta materia, medida por la encuesta CASEN 2017, la comuna de Lampa registra una tasa de 22,8% la cual comparada con la tasa nacional (18,6%) es significativamente mayor desde un punto de vista estadístico. En cuanto a la pobreza por ingresos medida en la encuesta CASEN 2017, la comuna de Lampa registra un 3,3% de personas en situación de pobreza, de las cuales un 2,89% corresponden a pobres no extremos y un 0,41% a extrema pobreza.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta CASEN 2017

• **Anexo N°5. Características Establecimientos Educativos Municipales de Lampa**

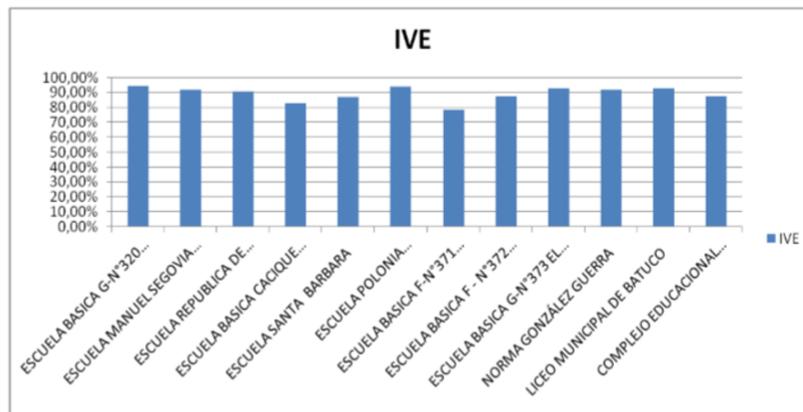
Existen 13 establecimientos municipales de educación de enseñanza parvularia, básica y media. En el curso de los últimos años, se ha registrado un aumento sostenido en los niveles de matrícula de los establecimientos de la comuna, el cual se puede observar en el siguiente cuadro resumen de los últimos años:

Matrícula	2014	2015	2016	2017	2018
ESCUELA BASICA G-N°320 LIPANGUE	54	49	67	67	55
COMPLEJO EDUCACIONAL MANUEL PLAZA REYES	765	870	896	949	1018
ESCUELA MANUEL SEGOVIA MONTENEGRO	756	759	791	863	897
ESCUELA REPUBLICA DE POLONIA	296	313	310	284	302
ESCUELA BASICA CACIQUE COLIN	575	595	575	562	539
ESCUELA SANTA BARBARA	354	374	379	395	390
ESCUELA POLONIA GUTIERREZ C.	481	505	505	490	545
ESCUELA BASICA F-N°371 SANTA ROSA DE LAMPA	181	206	237	239	244
ESCUELA BASICA F - N°372 SANTA SARA	202	206	204	215	236
ESCUELA BASICA G-N°373 EL LUCERO	153	154	149	174	186
NORMA GONZÁLEZ GUERRA	307	303	318	351	311
LICEO MUNICIP. DE ADULTOS PEDRO J. RODRIGUEZ	60	76	89	83	117
LICEO MUNICIPAL DE BATUCO	353	342	320	368	434
Total	4537	4752	4840	5040	5274

Fuente: Ministerio de Educación

• **Anexo N°6. Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) en establecimientos de Lampa.**

En cuanto a las características de los estudiantes que asisten a los establecimientos de educación municipal, un rasgo que cabe destacar es alto porcentaje de ellos que presenta condiciones de vulnerabilidad social.



Fuente: PADEM 2019 Corporación Municipal Lampa (Pág 24)

- **Anexo 7: Extractos Nota de Prensa del 20 de marzo de 2018, Ciper Chile. La Cara Sucia de la Educación. Por Paulina Bozh y Nicole Cantillana.**

Cerca de 352 mil adolescentes santiaguinos que viven en condiciones de “vulnerabilidad” retornaron esta semana a clases en 723 liceos de la Región Metropolitana. Vuelven a las aulas con la mochila de las desventajas que afectan a quienes provienen de hogares disfuncionales y barrios violentos. Sus rendimientos escolares son bajos y sus expectativas sombrías. Esta es la historia de un puñado de alumnos y profesores de nueve de esos colegios.

A 30 km de Pudahuel, en el Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes, de Lampa, Macarena (16) cursa tercero medio. Es la presidenta del Centro de Alumnos y la mejor alumna de su generación (promedio 6.5). Ella sabe que si está en este establecimiento es sólo por una razón: el presupuesto familiar no alcanza para un colegio privado.

Desde hace diez años, su padre trabaja en una fábrica de fibrocementos. Antes era campesino. Su madre fue asesora del hogar. El liceo le da la posibilidad de egresar con un diploma técnico de contabilidad, la especialidad que su madre escogió para ella. Fueron sus profesores los que convencieron a su mamá de que la joven tiene aptitudes para estudiar una carrera. Una profesora la ayudó a prepararse para la PSU. Y la Beca Presidente de la República le permite aportar 40 mil pesos al presupuesto familiar.

Cuando Macarena mira su futuro, se ve doctora. No está en sus planes tener un hijo antes de terminar sus estudios. No le gusta salir y tampoco mezclarse con sus compañeros. “Este esfuerzo tiene un costo”, afirma convencida.

La reforma inédita. Macarena confía en sus fuerzas y en la de sus padres. Pero en otros jóvenes prima el escepticismo. Y mientras a fines del año pasado en La Moneda y el Congreso discutían la inédita reforma a la educación chilena y su millonario presupuesto, el clima que se vivía en los liceos era totalmente ajeno a ello. La mayoría de los jóvenes entrevistados ha perdido la esperanza de que su situación mejore. Y muchos creen que lo más probable es que esos dineros jamás lleguen a sus liceos.

- **Anexo 8: Programa Integración Escolar (PIE)**

El Programa de Integración Escolar (PIE), es una estrategia inclusiva del sistema escolar cuyo objetivo principal es entregar apoyos a los estudiantes que presentan diversos tipos de Necesidades Educativas Especiales (NEE), ya sea transitorias o permanentes, con la finalidad

de poder equiparar las oportunidades para su participación y progreso en los aprendizajes del currículum nacional, y a través de ello contribuir al mejoramiento de la enseñanza para la diversidad de todo el estudiantado. (Pág.36)

El PIE es una estrategia inclusiva del sistema escolar cuyo propósito es entregar apoyos adicionales, en el contexto del aula común, a los estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE), sean éstas de carácter permanente o transitorio, favoreciendo la presencia y participación en la sala de clases, el logro de los objetivos de aprendizaje y la trayectoria educativa de “todos y cada uno de los estudiantes”, contribuyendo con ello al mejoramiento continuo de la calidad de la educación en el establecimiento educacional con el fin de alinear todos los esfuerzos en la dirección del mejoramiento educativo y de conseguir los mejores resultados de aprendizaje para todos y cada uno de los estudiantes, incluidos los que presentan NEE, el PIE forma parte de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del establecimiento, en el marco de la Ley 20529/2011 (SAC) y del Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM), cuando corresponda.

Objetivo General. Otorgar respuesta educativa acorde con las necesidades educativas especiales (NEE) que presentan los alumnos permanentes y transitorios, integrados en los establecimientos de educación regular, a fin de conseguir una real inserción social y académica durante y una vez finalizada la etapa escolar.

Objetivos Específicos. Otorgar apoyo pedagógico sistemático y específico a los alumnos con (NEE) para que accedan a los Establecimientos Educativos que cuentan con el Programa de Integración Escolar, estos son los siguientes: Lipingue, Manuel Segovia Montenegro, República de Polonia, Cacique Colín, Santa Bárbara, Polonia Gutiérrez Caballería, Santa Rosa, Santa Sara, El Lucero, Norma González Guerra, Liceo Municipal Batuco y Complejo Educativo Manuel Plaza Reyes.

Para lograr el objetivo de una educación integral para todos, el Programa de Integración Escolar cuenta con un total de 85 profesionales, entre ellos (Docentes Educación Diferencial y Psicopedagogos) y Profesionales no docentes (Psiquiatra, Fonoaudiólogos, Psicólogos y As. Sociales), requeridos según el déficit y número de alumnos integrados al programa.

- **Anexo 9: Perfil Psicólogo Clínico.**

Psicólogo Clínico

Requisitos del cargo

- Título Profesional Universitario o grado Académico.

Requisitos del perfil del puesto:

- Educación: Título profesional otorgado por una Universidad reconocida por el estado, en la(s) carrera(s) de Psicólogo.
- Formación: Cursos, talleres o seminarios relacionados a psicología en jóvenes
- Cursos de especialización en psicología clínica.
- Experiencia: Deseable experiencia de al menos 3 años como Psicólogo (a)

Misión:

Brindar apoyo profesional e integral a estudiantes de la Comunidad Escolar en sectores vulnerables, según corresponda, con el fin de contribuir a la enseñanza, bienestar, calidad de vida y desarrollo psicológico del usuario.

Tareas principales del puesto:

- Realizar la atención clínica individual y familiar, trastornos, ansiosos, Alcohol, drogas, depresión y trastornos conductuales y emocionales a fin de contribuir al bienestar psicológico de los usuarios.
- Planificar, proponer y coordinar de manera constante nuevas estrategias y modalidades para la psicoterapia grupal e individual en los usuarios, a través de actividades del programa de salud mental que se realizan en la Institución.
- Realizar Informes Psicológicos de evolución del tratamiento y/o psicodiagnóstico
- Realizar talleres psicoeducativos a los usuarios, con el fin de fortalecer aspectos de su funcionamiento psicológico, entregándoles herramientas y fomentando el desarrollo de habilidades que ayuden a prevenir eventuales complicaciones en el área de la salud mental.

Tareas específicas del puesto:

- Realizar atención clínica, a fin de contribuir al bienestar psicológico de los estudiantes.
- Planificar, coordinar, diseñar y evaluar programas orientados a la prevención del consumo de alcohol y drogas, para elevar las condiciones de bienestar y calidad de vida de los estudiantes de la Universidad.
- Coordinar la formación de Monitores pares para actividades preventivas de consumo de Alcohol y Drogas.
- Implementación de Talleres de Prevención a nivel de estudiantes.
- Participar en coordinaciones, reuniones clínicas, administrativas y actividades de la Unidad.
- Coordinar acciones conjuntas con organismos públicos y privados para entregar un mejor apoyo a los estudiantes en la prevención del consumo de alcohol y drogas.
- Diseñar y mantener un sistema de información permanente que le posibilite estar en terreno, conociendo la realidad del consumo de alcohol y drogas en el colegio y proponer estrategias de prevención e intervención.

Competencias Institucionales:

- Orientación a la Excelencia
- Compromiso con los valores Institucionales
- Orientación al Servicio

Competencias del puesto:

- Escucha Activa, S/N
- Manejo de información confidencial, S/N
- Capacidad de planificación y organización, Nivel B

- **Anexo 10: Estados Financieros anuales.**

Presupuesto de Caja \$	Año 1 Op.	Año 2 Op.	Año 3 Op.	Año 4 Op.	Año 5 Op.
INGRESOS					
Aportes Iniciales	35.000.000	0	0	0	0
Donantes iniciales	8.406.800	9.416.734	9.728.000	10.658.000	9.953.600
Donación persona natural	4.200.000	4.199.934	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Donación persona jurídica	4.206.800	5.216.800	5.528.000	6.458.000	5.753.600
Nuevos donantes	10.000.000	16.700.000	21.200.000	24.600.000	24.600.000
Programas sociales	0	30.000.000	65.000.000	70.000.000	90.000.000
Saldo Inicial	0	939.100	8.094.700	16.371.300	29.558.900
Total Ingresos	53.406.800	57.055.834	104.022.700	121.629.300	154.112.500
Gastos Operación					
Sueldo Psicólogos	-20.388.500	-22.242.000	-50.280.500	-54.684.000	-71.684.000
Sueldo Asistente Social	-7.980.500	-8.706.000	-16.686.500	-17.412.000	-17.412.000
Equipamientos (Notebooks)	0	0	-2.000.000	0	-1.000.000
Comunicaciones (internet, telefonía móvil)	-1.440.000	-1.800.000	-2.160.000	-2.520.000	-2.520.000
Total Gastos de operación	-29.809.000	-32.748.000	-71.127.000	-74.616.000	-92.616.000
Gastos de Administración					
Sueldo secretaria contable	-5.276.700	-5.756.400	-5.756.400	-5.756.400	-5.756.400
Arriendo sede	-2.400.000	-2.399.934	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
Gastos de marketing	-2.810.000	-3.460.000	-3.560.000	-4.490.000	-3.680.000
Implementación y mantención herramienta tecnológica	-316.800	-316.800	-528.000	-528.000	-633.600
Honorarios	-2.520.000	-2.880.000	-2.880.000	-2.880.000	-2.880.000
Otros gastos de administración	-1.400.000	-1.400.000	-1.400.000	-1.400.000	-1.400.000
Inversión inicial	-7.935.200				
Total Gastos de Administración	-22.658.700	-16.213.134	-16.524.400	-17.454.400	-16.750.000
Total Gastos	-52.467.700	-48.961.134	-87.651.400	-92.070.400	-109.366.000
Flujo Neto de Caja	939.100	8.094.700	16.371.300	29.558.900	44.746.500
Costo de salida (Indemnizaciones)					-25.640.000
Flujo Neto de Caja	939.100	8.094.700	16.371.300	29.558.900	19.106.500

➤ Estado de Resultado mensual.

ESTADO DE RESULTADO	Año 1 Op.	Año 2 Op.	Año 3 Op.	Año 4 Op.	Año 5 Op.
Ingresos					
Donantes iniciales	8.406.800	9.416.734	9.728.000	10.658.000	9.953.600
Nuevos donantes	10.000.000	16.700.000	21.200.000	24.600.000	24.600.000
Programas sociales (subvención)	0	30.000.000	65.000.000	70.000.000	90.000.000
Total Ingresos	18.406.800	56.116.734	95.928.000	105.258.000	124.553.600
Gastos de Operación					
Sueldos Profesionales	-28.369.000	-30.948.000	-66.967.000	-72.096.000	-89.096.000
Equipamientos	0	0	-2.000.000	0	-1.000.000
Comunicaciones (internet, telefonía móvil)	-1.440.000	-1.800.000	-2.160.000	-2.520.000	-2.520.000
Total Gastos de Operación	-29.809.000	-32.748.000	-71.127.000	-74.616.000	-92.616.000
Gastos de Administración					
Sueldos administrativos	-5.276.700	-5.756.400	-5.756.400	-5.756.400	-5.756.400
Gastos de marketing	-2.810.000	-3.460.000	-3.560.000	-4.490.000	-3.680.000
Otros Gastos Administración	-6.636.800	-6.996.734	-7.208.000	-7.208.000	-7.313.600
Costo de salida					-25.640.000
Total Gastos de Administración	-14.723.500	-16.213.134	-16.524.400	-17.454.400	-42.390.000
Amortización Inversión inicial	-1.587.040	-1.587.040	-1.587.040	-1.587.040	-1.587.040
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	-27.712.740	5.568.560	6.689.560	11.600.560	-12.039.440

➤ **Balance Proyectado.**

ACTIVOS	Año 1 Op.	Año 2 Op.	Año 3 Op.	Año 4 Op.	Año 5 Op.
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	939.100	8.094.700	16.371.300	29.558.900	44.746.500
Activos corrientes	939.100	8.094.700	16.371.300	29.558.900	44.746.500
Otros activos no financieros no corrientes	6.348.160	4.761.120	3.174.080	1.587.040	0
Activos no Corrientes	6.348.160	4.761.120	3.174.080	1.587.040	-
TOTAL ACTIVOS	7.287.260	12.855.820	19.545.380	31.145.940	44.746.500

PASIVOS Y PATRIMONIO					
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	0	0	0	0	25.640.000
Pasivos Corrientes	0	0	0	0	25.640.000
Otros pasivos financieros no corrientes	0	0	0	0	0
Pasivos no Corrientes	0	0	0	0	-
Capital	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Ganancias (pérdidas) acumuladas	-27.712.740	-22.144.180	-15.454.620	-3.854.060	-15.893.500
Patrimonio Total	7.287.260	12.855.820	19.545.380	31.145.940	19.106.500
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	7.287.260	12.855.820	19.545.380	31.145.940	44.746.500

• **Anexo 11: Proyección usuarios del programa (programa inicial)**

	N° Jóvenes 1° Año	N° Jóvenes 2° Año	N° Jóvenes 3° Año	N° Jóvenes 4° Año	N° Jóvenes 5° Año
1° Medio	15	30	30	30	30
2° Medio	5	15	30	30	30
3° Medio	5	10	15	30	30
4° Medio	5	5	10	15	30
Total por año	30	60	85	105	120

Respecto de la carga de la asistente social

Primer año:

Todos los jóvenes (30) necesitaran evaluación psicosocial

Segundo año:

Del total de jóvenes (60), 30 ya tendrán su evaluación psicosocial, a excepción de los 5 de tercero medio que se agregan al programa

Tercer año:

Del total de jóvenes (85), 55 ya tendrán su evaluación psicosocial

Cuarto año:

Del total de jóvenes (105), 75 ya tendrán su evaluación psicosocial

Quinto año:

Del total de jóvenes (120), 90 ya tendrán su evaluación psicosocial

Respecto de la carga de los psicólogos

Primer año:

Todos los jóvenes (30) necesitaran evaluación psicosocial

Segundo año:

Del total de jóvenes (60), 30 ya tendrán su evaluación psicosocial, a excepción de los 5 de tercero medio que se agregan al programa

Tercer año:

Del total de jóvenes (85), 55 ya tendrán su evaluación psicosocial

Cuarto año:

Del total de jóvenes (105), 75 ya tendrán su evaluación psicosocial

Quinto año:

Del total de jóvenes (120), 90 ya tendrán su evaluación psicosocial

- **Anexo 12: Definición Tasa Social de Descuento (MIDESO)**

Tasa Social de Descuento: La tasa social de descuento representa el costo de oportunidad en que incurre el país cuando utiliza recursos para financiar proyectos. Estos recursos provienen de las siguientes fuentes: de menor consumo (mayor ahorro), de menor inversión privada y del sector externo (préstamos internacionales). Por lo tanto, depende de la tasa de preferencia inter-temporal del consumo, de la rentabilidad marginal de la inversión del sector privado y de la tasa de interés de los créditos externos. La Tasa Social de Descuento vigente corresponde a 6% real anual.

- **Anexo N°13: La Ley 19.885 sobre donaciones que dan origen a beneficios tributarios para fines sociales**

La Ley 19.885, que "incentiva y norma el buen uso de donaciones que dan origen a beneficios tributarios y los extiende a otros fines sociales y públicos", es una poderosa herramienta para financiar proyectos que tiendan a los señalados fines, que hayan sido aprobados por el Ministerio de Desarrollo Social, como se explicará más adelante. No es dinero de libre disposición que se le entregue a las instituciones donatarias.

¿Cómo funciona la ley? El sistema es administrado por un órgano que se llama Consejo de Donaciones, que depende del Ministerio de Desarrollo Social. Las instituciones que quieran acogerse a los beneficios de la ley deben postular acreditando al Consejo que llevan trabajando

más de un año con personalidad jurídica, en las áreas de acción ya señaladas, y que este trabajo ha sido documentado con transparencia, mediante sus estatutos, la memoria anual con su balance financiero e inventario, la evaluación de los proyectos señalados en la memoria con la respectiva lista de beneficiarios empadronados, más los certificados de vigencia y de directorio emitidos por el Registro Civil. Si el Consejo aprueba a la institución, pasa a formar parte del Registro de Donatarios.

Aceptada la institución en el Registro de Donatarios, puede presentar proyectos al mismo Consejo para que, de ser aprobados, ingresen o al Banco de Proyectos, o al Fondo Mixto. El Banco de Proyectos es un depósito virtual en el cual las instituciones ya inscritas en el Registro de Donatarios dan a conocer a la sociedad un proyecto propio que ya ha sido aprobado por el Consejo, a fin de que algún contribuyente se interese en financiarlo. El Fondo Mixto es un fondo concursable consistente en una bolsa de dinero que anualmente el Consejo licita, como cualquier fondo concursable, entre todos los proyectos a nivel nacional presentados para buscar financiamiento. Las bases cambian anualmente, pudiendo algunos años postular cualquier institución sin fines de lucro, y en otros solo las regidas por la Ley 19.418 "sobre juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias".

I. Pueden ser Donatarios: Corporaciones y Fundaciones que tengan por objeto:

1. Servicios que respondan a necesidades inmediatas de las personas, tales como la alimentación, vestuario, alojamiento, salud y hábitat.
2. Servicios orientados a aumentar la capacidad de las personas de mejorar sus oportunidades de vida, tales como la habilitación para el trabajo, la nivelación de estudios, o el apoyo a personas con discapacidad para mejorar sus condiciones de empleabilidad.
3. Servicios que tiendan a prevenir la realización de conductas que marginen socialmente a las personas, o atiendan o mitiguen las consecuencias de tales conductas, tales como la orientación familiar, la prevención o rehabilitación de adicciones de alcohol o drogas, la atención de víctimas de violencia intrafamiliar, y la difusión y promoción entre las personas del ejercicio de sus derechos sociales.

II.- Pueden ser Donantes:

Contribuyentes de Primera Categoría: la donación no puede exceder del 5% del valor del impuesto a pagar, con un límite absoluto de 14.000 UTM, según las reglas siguientes:

- a. Si la donación alcanza hasta 1000 UTM, el 50% del monto donado es un Crédito, y el otro 50% es un Gasto. Matemáticamente, al hacerse la declaración de renta, el Fisco le devuelve al donante el 60% de la donación, mientras que el 40% restante es el costo efectivo que el donante desembolsa.
 - b. Sobre 1000 UTM el donante puede optar por entregar el 33% de la donación al Fondo Mixto, en cuyo caso se mantiene el tratamiento tributario señalado en la letra anterior; o bien entregar al Fondo Mixto menos del 33% de la donación, o no entregar al Fondo Mixto, en cuyos casos el 35% será Crédito y el 65% restante será Gasto.
2. *Contribuyentes de Global Complementario*: la donación no puede exceder del 20% del valor del impuesto a pagar, con un límite absoluto de 320 UTM, según las reglas siguientes:
- a. Trabajadores independientes: el 50% del monto donado es un Crédito, y el otro 50% es un Gasto.
 - b. Trabajadores dependientes: solo tiene derecho a imputar el 50% de la donación como Crédito, y si resultare exceso, éste se devuelve al contribuyente.

¿Cómo se entrega? La entrega de la donación es directa a la institución donataria. ¿Cómo se justifica? Cuando la institución es admitida por el Consejo en el Registro de Donaciones, recibe del Ministerio de Desarrollo Social un cuño para fabricar el talonario del "Certificado 25". Este talonario es como una factura, que debe ser timbrada por el Servicio de Impuestos Internos, con un original y varias copias, las cuales son repartidas por el donatario una vez que recibe la donación: una copia para el donatario, otra para el donante, otra para el Servicio de Impuestos Internos, y otra para el Ministerio de Desarrollo Social. Así se cruza posteriormente la información. Entonces, cuando el donante hace su declaración anual de renta, debe tener presente su copia del Certificado 25. Un contribuyente puede realizar varias donaciones para diferentes proyectos, pero A LA SUMA de todos los montos donados en un mismo año comercial se le aplican los porcentajes y topes señalados.

Fuente: <https://www.ananiasylagos.cl/noticias/la-ley-19885-sobre-donaciones-que-dan-origen-a-beneficios-tributarios-para-fines-sociales/>

• **Anexo 14: Indemnizaciones.**

Cargo	Años de Servicio	Sueldo Base	Asignaciones	Base Cálculo	Indemnización
Secretaria	5	340.000	100.000	440.000	2.200.000
Psicólogo 1	5	850.000	100.000	950.000	4.750.000
Psicólogo 2	5	700.000	100.000	800.000	4.000.000
Psicólogo 3	3	700.000	100.000	800.000	2.400.000
Psicólogo 4	1	700.000	100.000	800.000	800.000
Psicólogo 1	3	700.000	100.000	800.000	2.400.000
Psicólogo 2	3	850.000	100.000	950.000	2.850.000
Psicólogo 3	1	700.000	100.000	800.000	800.000
Asistente Social 1	5	580.000	100.000	680.000	3.400.000
Asistente Social 2	3	580.000	100.000	680.000	2.040.000
Total					25.640.000

Supuestos:

- No existe desahucio / No existe feriado legal pendiente / No hay variación de renta en los 5 años.

• **Anexo 15: Etapas del Programa.**

