



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

INGLÉS COLABORATIVO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION  
PARA LA GLOBALIZACIÓN

FERNANDO SAGREDO BERRIOS

PROFESOR GUIA  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:  
JORGE LARA BACCIGALUPPI  
ANA MIRIAM RAMIREZ SOTO

SANTIAGO DE CHILE  
ABRIL, 2012

## RESUMEN

El sistema educacional chileno cada vez más requerirá de estrategias que le permitan reforzar las habilidades y competencias en Inglés, TICs y Comunicación. En 2010, se aplicó por primera vez el SIMCE Inglés y en 2011, se aplicará el SIMCE Tecnología. Ambos debieran presionar la necesidad de servicios que apoyen la gestión del currículum, tal como ha ocurrido en el caso de Lenguaje y Matemáticas, ampliando progresivamente el mercado de dichos servicios.

En ese sentido, el objetivo principal de esta tesis es demostrar dicha necesidad, proponer un servicio innovador que las enfrente y generar un modelo de negocios para dicho servicio, que sea sustentable en el tiempo.

Para dar cuenta de ello, en primer lugar, se analizaron los mercados y las experiencias relacionadas con el servicio a entregar, tanto en Chile como en el extranjero, basado en análisis bibliográfico y entrevistas. Luego, se construyó el modelo de negocios, utilizando el modelo Canvas. A continuación, se realizó un análisis estratégico, recurriendo al modelo Delta, al Enfoque Basado en Recursos y al análisis de factores internos y externos. Luego, se elaboraron las estrategias de Marketing, tanto para el mercado nacional como extranjero; se desarrolló el Plan de Operaciones y, finalmente, se realizó un Análisis Financiero y de Sensibilidad.

El servicio propuesto se denomina “Programa de Inglés Colaborativo Intercl@ss”. Éste persigue apoyar el desarrollo de competencias educativas en los sectores de Inglés y Tecnología, así como impactar en los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT), mediante la colaboración entre estudiantes de colegios chilenos y extranjeros, aula con aula. El servicio ofrece una plataforma tecnológica para comunicarse; un conjunto de actividades pedagógicas que asumen la forma de un proyecto colaborativo a implementar entre los involucrados; y una asesoría profesional a distancia que se encargue de la gestión de proceso.

Para su materialización, se propone un modelo de negocio basado en la utilización de recursos de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), que otorga a los colegios con estudiantes de mayor riesgo social, una subvención adicional que debe ser utilizada específicamente en los Planes de Mejoramiento Educativo de los colegios. Este foco en la Ley SEP obedece tanto a un interés social de entregar el servicio a quienes menos oportunidades tienen, como a su viabilidad económica.

La estrategia para abrirse paso en el mercado nacional apuesta por la diferenciación, la generación de un nicho para la colaboración con TIC y el establecimiento de relaciones de largo plazo con sus clientes. Mientras, en el extranjero, la variable precio cobra mayor relevancia producto de la existencia de más alternativas, algunas de ellas gratuitas, para conectar colegios de diferentes países.

Desde el punto de vista financiero, el negocio tiene un VPN positivo estimado de 72 millones de pesos durante un período de 5 años, generando flujos positivos a partir del tercer año. Se utilizó una tasa de descuento de 20% anual. El negocio requiere de capital de trabajo de 84 millones.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DESCRIPCIÓN DEL MARCO DE TRABAJO .....	7
2.1. OBJETIVOS.....	7
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	8
2.3. METODOLOGIA .....	8
3. EL MERCADO NACIONAL .....	11
3.1. UN MERCADO CASI INEXISTENTE .....	11
3.2. MERCADO DE SERVICIOS DE APOYO AL APRENDIZAJE DE INGLÉS.....	12
3.3. MERCADO DE LOS SERVICIOS TIC PARA EDUCACIÓN .....	14
3.4. EL MERCADO DE LAS ASESORIAS EN EDUCACIÓN PÚBLICA .....	16
4. MERCADO INTERNACIONAL .....	20
4.1. TICs EN EDUCACIÓN INTERNACIONAL .....	20
4.2. INTERCULTURALIDAD Y COMUNICACIÓN EN EL MARCO GLOBAL .....	21
4.3. EXPERIENCIAS DE COLABORACIÓN CON TICs.....	22
5. MODELO DE NEGOCIO .....	24
5.1. PROPUESTA DE VALOR .....	24
5.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	27
5.3. ACTIVIDADES CLAVE.....	31
5.4. RECURSOS CLAVE .....	32
5.5. SOCIOS CLAVE .....	35
5.6. RELACIÓN CON CLIENTES .....	36
6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	38
6.1. ELEMENTOS QUE AFECTARON LA DEFINICIÓN DEL SERVICIO .....	38
6.2. VISIÓN ESTRATÉGICA.....	39
6.3. POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO .....	40
6.4. REDES INTERNACIONALES.....	42
7. PLAN DE MARKETING - MERCADO NACIONAL .....	46
7.1. ESTRATEGIAS .....	46
7.2. SEGMENTACIÓN Y TARGET .....	49
7.3. MARKETING MIX (4p) .....	50

8. PLAN DE MARKETING - MERCADO EXTRANJERO .....	54
8.1. ESTRATEGIAS .....	54
8.2. SEGMENTACION Y TARGET .....	56
8.3. MARKETING MIX (4p) .....	57
9. PLAN DE OPERACIONES.....	60
9.1. PROCESOS.....	60
9.2. PERFILES Y EQUIPO.....	64
9.3. RECURSOS MATERIALES .....	66
9.4. PLATAFORMA DE CURSOS.....	66
10. ANÁLISIS FINANCIERO .....	67
10.1. CASO BASE .....	67
10.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	72
11. CONCLUSIONES.....	76
12. REFERENCIAS.....	81
ANEXO A .....	85
ANEXO B .....	98
ANEXO C .....	99
ANEXO D.....	100
ANEXO E .....	102
ANEXO F.....	103
ANEXO G.....	111
ANEXO H.....	118
ANEXO I.....	130
ANEXO J.....	131

## 1. INTRODUCCIÓN

Para Chile, el desafío de ser parte de un mundo cada vez más globalizado no sólo exige transformaciones institucionales y económicas, sino también otras en los planos educativo y cultural, fomentando el desarrollo de competencias que aporten a dicho proceso de globalización.

En ese sentido, el aprendizaje del idioma inglés se ha vuelto un tema de primera prioridad, en tanto corresponde al idioma en que se producen la mayor parte de las transacciones y comunicaciones en el globo. Más del 80% de la información electrónica almacenada del mundo se encontraría en inglés y las dos terceras partes de los científicos del planeta leen en dicho idioma.(Internet World Stats, 2010) El grado de penetración del Inglés en internet es de un 42%, mientras que un 27,3 % de los usuarios son de habla inglesa (Internet World Stats, 2010)

Sin duda, este tipo de estadísticas llevó al MINEDUC a extender su enseñanza desde 5° Básico en 2004, a incorporar su aprendizaje entre los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios de Formación General, por primera vez en 2009 (Ministerio de Educación, 2009) y en octubre de 2010, a aplicar la prueba SIMCE de inglés a 237 mil estudiantes de 2 mil 600 colegios, “primera medición de otras que se van a realizar anualmente para ir mejorando los niveles de inglés del país” (Radio Universidad de Chile, 2010). El resultado de la prueba fue dado a conocer en marzo de 2011, entregando un panorama desolador: sólo 1 de cada 10 alumnos que rindió la prueba logró la meta de ser certificado en nivel básico de inglés (Ministerio de Educación - Simce, 2010).

Esto generó una serie de anuncios por parte del MINEDUC en orden a mejorar los resultados. De hecho, la importancia que este tema ha ido cobrando en la política pública educativa queda reflejada en el objetivo de una Campaña público-privada lanzada en 2009 y denominada Chile Habla Inglés: “trabajar y transformar a Chile en un país bilingüe” (chilehablaingles.cl, 2009).

Por otro lado, el uso de Tecnologías de Información y Comunicación es uno de los pilares fundamentales en que descansa el proceso de globalización, ya que permite acortar las distancias casi a cero, y su dominio corresponde a una competencia clave para producir y prestar servicios en mercados internacionales en constante transformación.

El uso de plataformas colaborativas, así como estrategias de desarrollo y gestión de redes, a través de internet, permite incrementar el acceso y la eficiencia en la creación y manejo del conocimiento, en un mundo donde el conocimiento se ha vuelto progresivamente el principal factor productivo (Mandeville, 2004).

En Chile, la disponibilidad de recursos fiscales se ha venido alineando progresivamente con estas necesidades, abriendo la posibilidad de una expansión del mercado de servicios que apoyen estos desafíos. La oferta aún es insuficiente ante la demanda y se abren espacios para productos y servicios educativos innovadores pero que respondan a las necesidades planteadas por la política pública.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL MARCO DE TRABAJO**

### **2.1. OBJETIVOS**

El objetivo de la tesis es crear un Plan de Negocios para el Programa de Inglés Colaborativo “Intercl@ss”, que persigue el desarrollo de competencias educativas en los sectores de “Inglés” y “Tecnología”, mediante la colaboración y el trabajo en red entre estudiantes de establecimientos educacionales chilenos y extranjeros.

La comunicación entre estudiantes y profesores de distintas escuelas aportará a incrementar la motivación para los aprendizajes y a crear redes sociales en el ámbito escolar.

También se identificaron objetivos específicos para la tesis. Se espera que luego de desarrollado el plan de negocio para el servicio Inglés Colaborativo sea posible:

- Analizar y entender el contexto educacional chileno, identificando las oportunidades que éste presenta.
- Identificar las oportunidades del mercado internacional.
- Diseñar un servicio que genere valor para los clientes y que sea viable desde el punto de vista económico.
- Identificar los desafíos estratégicos que enfrenta el modelo de negocio.
- Analizar las oportunidades para construir redes en un país extranjero, necesarias para la entrega del servicio.
- Identificar las variables económicas más relevantes del negocio y los riesgos financieros del proyecto.
- Identificar nuevas posibilidades de negocio.
- Decidir si el modelo de negocio es viable y si puede ser implementado.

## **2.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

Como manera de materializar esta oportunidad, se propone la creación de un Programa de Inglés Colaborativo que se denominará *Intercl@ss*<sup>1</sup>: una estrategia educativa innovadora complementaria a la enseñanza del inglés (y del español cuando corresponda) en las escuelas y que busca generar competencias en idiomas, comunicación, y manejo de herramientas TIC, por medio de una metodología basada en la comunicación y en la colaboración entre estudiantes y profesores de colegios nacionales y extranjeros, “aula con aula”.

El programa involucra tres componentes: un conjunto de actividades colaborativas para el aula, consultoría presencial para los colegios chilenos y a distancia para los colegios extranjeros, y una plataforma TIC que permita el desarrollo del proyecto.

El programa aportará con un equipo de asistencia técnica y profesional, y una plataforma tecnológica que podrá ser utilizada dentro y fuera del aula por estudiantes y profesores. El programa dejará instaladas capacidades en la escuela que permitirán replicar el proyecto en los siguientes años.

## **2.3. METODOLOGIA**

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron cuatro metodologías diferentes, que se explican a continuación.

### **2.2.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Debido a que el servicio que se analizó en la tesis tiene características innovadoras, no existen informes de experiencias previas ni estudios de mercado. Sin embargo se incluye dentro de la bibliografía algunos estudios de los fundamentos teóricos del uso de colaboración (Ananiadou, y otros, 2009), (Johnson, 1990) y del uso de TICs en



educación (Ministerio de Educación - Enlaces, 2010), (Enlaces - Ministerio de Educación - Chile, 2010), (UNESCO, 2008),(Gerry Stahl, 2010) También se revisarán informes que permitan caracterizar el marco legal (Ministerio de Educación, 2008), (Ministerio de Educación - Gobierno de Chile, 2002), y el mercado de la educación en Chile (Bellei, y otros, 2010),(Ministerio de Educación, 2011) de manera de identificar los segmentos de mercado donde debe dirigirse el servicio y proponer un modelo de negocio apropiado. También se analizan las condiciones internacionales para establecer las redes requeridas.

### **2.2.2 ENTREVISTAS**

Se identificó a diversos actores relevantes dentro del mercado educativo, y se realizaron reuniones con representantes de ellos, de manera de validar la propuesta de valor del servicio, obtener recomendaciones a partir de los conocimientos y experiencia de los entrevistados, e identificar nuevas oportunidades. Las minutas de cada entrevista (13 en total) se agrupan en el ANEXO A.

### **2.2.3 MODELO DE NEGOCIOS.**

Para desarrollar el modelo de negocios se requería aplicar un marco de referencia simple, que permitiera analizar de manera sistemática las distintas dimensiones del negocio. Para establecer y describir este modelo de negocios para el servicio propuesto se utilizó el modelo CANVAS(Osterwalder, 2009), que permite identificar las distintas componentes del negocio y cubrir todos los aspectos de éste, de manera sistemática y simple.

### **2.2.4 APLICACIÓN DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

Con la información obtenida se aplicaron 3 marcos teóricos distintos, para evaluar el servicio de Inglés Colaborativo. Estos marcos son los siguientes:

- Enfoque Basado en Recursos (Barney, 1991), para identificar los activos estratégicos requeridos para la ejecución del servicio.

- Análisis FODA (businessballs.com, 2010), que permite evaluar las características del servicio..
- Modelo Delta(Hax, 2003), enfoque no centrado en la posición competitiva del servicio, sino en los clientes y en las sinergias que pueden producirse con otros actores del mercado.

Con estos análisis se evalúa la posición estratégica que tendría el Servicio en el mercado educativo. También se toma en cuenta este análisis para desarrollar los planes de diseño, comercialización y ejecución del servicio, con el fin de realizar estas actividades de manera efectiva; y para la definición de la estrategia de Marketing, la que además, utilizó el Mix de Herramientas de Mercadotecnia **Fuente especificada no válida.**, (Mendoza Lago, 2005).

Se descartó la posibilidad de aplicar el análisis de Porter(Porter, 1979), dado que el Modelo Delta se ajustaba más a las características de un mercado en formación, con centro en el cliente y con posibilidades de sinergias con otros actores.

### **2.2.5 ANÁLISIS FINANCIERO Y DE SENSIBILIDAD.**

A partir de la estimación de los flujos financieros del Servicio, se realizó un análisis de sensibilidad de los principales *drivers* del negocio (Arnold, 2008). Este análisis tiene como finalidad identificar el efecto de variaciones en algunas variables del proyecto, que pueden determinar su factibilidad económica. Además permitirá identificar los principales focos de riesgo financiero del negocio.

### **3. EL MERCADO NACIONAL**

En esta sección se describe, en primer lugar, la inexistencia de un mercado desarrollado para el servicio específico que se pretende entregar. Luego, siguiendo el Modelo Delta que le da importancia a los mercados en que se desenvuelven los clientes de un servicio y no sólo al mercado en el que se inscribe dicho servicio, se describen tres mercados con diferentes niveles de desarrollo del cual son partes los colegios municipales y particulares subvencionados, en tanto clientes potenciales del servicio de Inglés Colaborativo.

Se consideraron tres razones para no concentrar esfuerzos de análisis en el mercado de los establecimientos particulares pagados. Primero, éste corresponde sólo al 10% de la oferta educacional, mientras el 90% restante corresponde a colegios municipales y particulares subvencionados. Segundo, los resultados del SIMCE Inglés señalaron expresamente que los colegios particulares pagados tuvieron los mejores rendimientos, un 64% de los estudiantes de colegios particulares pagados obtuvo la certificación en el examen, contra apenas un 8% de los estudiantes de colegios particulares subvencionados y un 4% de los estudiantes de colegios municipales. Y tercero, la información disponible sobre el mercado de servicios en el sector particular pagado es reducida.

#### **3.1. UN MERCADO CASI INEXISTENTE**

La primera constatación es que no se observa un mercado desarrollado de programas de inglés que se basen en la comunicación y la colaboración entre estudiantes y profesores de colegios chilenos y extranjeros, por medio del uso de TIC (Ministerio de Educación, 2011).

Las pocas experiencias que se realizan en Chile de intercambio con el exterior en idioma Inglés, como la impulsada por British Council desde 2008 (British Council, 2011), aparecen aún como experimentales, poco difundidas y no concentradas en el aprendizaje del idioma.

Es más, el servicio de Inglés Colaborativo es percibido por actores relevantes del mundo educativo como innovador (ANEXO A).

Esta falta de oferta podría explicarse también por la escasa demanda, originada presumiblemente en la baja conciencia de la necesidad de reforzar el aprendizaje de inglés. Recién desde marzo de 2011, se cuenta con los resultados del primer SIMCE Inglés (aplicado en 3° Medio en 2010) que revelan que sólo 1 de cada 10 estudiantes en el país aprueba el nivel básico de inglés y que la gran mayoría de los estudiantes que aprobó pertenece a colegios particulares (Ministerio de Educación - Simce, 2010). Es decir, no sólo existen malos resultados sino que éstos afectan principalmente a la educación municipal y particular subvencionada.

Por otro lado, el Ministerio de Educación cuenta desde 2010 con una evaluación del escaso uso de la infraestructura TIC de los establecimientos educacionales (Ministerio de Educación - Enlaces, 2010) y este año planea desarrollar un estándar nacional de medición para los aprendizajes tecnológicos en la escuela.

La creación de estándares nacionales en inglés y tecnología, y su posterior evaluación mediante el SIMCE, debería presionar progresivamente a los establecimientos educacionales a incrementar sus resultados en ambos sectores y a buscar estrategias que les ayuden a conseguirlo, tal y como viene ocurriendo en los últimos años en lenguaje y matemáticas, donde se ha desarrollado un mercado de servicios educacionales para establecimientos que reciben aportes del Estado (Ministerio de Educación, 2011).

### **3.2. MERCADO DE SERVICIOS DE APOYO AL APRENDIZAJE DE INGLÉS**

De acuerdo al programa de estudios publicado por el Ministerio de Educación (Ministerio de Educación - Gobierno de Chile, 2002), el ramo de inglés como segundo idioma se debe impartir de manera obligatoria en los colegios entre quinto básico y cuarto medio.

La información de las cantidades de alumnos y cursos en estos niveles se resume en las Tabla 1 y Tabla 2 siguientes:

Nivel	Municipal			Particular Subvencionada			Particular No			Corporaciones			Total		
	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
5 básico	3.002	3.006	6.008	3.426	805	4.231	720	18	738	1	0	1	7.149	3.829	10.978
6 básico	3.087	2.980	6.067	3.426	811	4.237	717	19	736	1	0	1	7.231	3.810	11.041
7 básico	3.320	1.360	4.680	3.359	369	3.728	715	18	733	2	0	2	7.396	1.747	9.143
8 básico	3.425	1.358	4.783	3.309	351	3.660	701	17	718	2	0	2	7.437	1.726	9.163
1 medio	3.068	139	3.207	3.380	200	3.580	712	17	729	413	24	437	7.573	380	7.953
2 medio	2.851	129	2.980	3.154	184	3.338	706	17	723	378	21	399	7.089	351	7.440
3 medio	2.817	138	2.955	3.035	174	3.209	699	17	716	368	20	388	6.919	349	7.268
4 medio	2.716	127	2.843	2.905	175	3.080	698	17	715	367	18	385	6.686	337	7.023
<b>Total</b>	<b>24.286</b>	<b>9237</b>	<b>33.523</b>	<b>25.994</b>	<b>3069</b>	<b>29.063</b>	<b>5668</b>	<b>140</b>	<b>5808</b>	<b>1532</b>	<b>83</b>	<b>1615</b>	<b>57.480</b>	<b>12529</b>	<b>70.009</b>

Tabla 1: Cantidad de cursos por nivel  
Fuente: Mineduc – SIEE (2010)

Nivel	Municipal			Particular Subvencionada			Particular No			Corporaciones			Total		
	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
5 básico	98.528	25.178	123.706	116.607	7.268	123.875	17.100	339	17.439	29	0	29	232.264	32.785	265.049
6 básico	103.273	25.928	129.201	117.689	7.176	124.865	17.543	368	17.911	35	0	35	238.540	33.472	272.012
7 básico	112.469	22.813	135.282	115.715	6.267	121.982	17.641	355	17.996	43	0	43	245.868	29.435	275.303
8 básico	113.909	23.667	137.576	112.130	6.126	118.256	17.388	357	17.745	54	0	54	243.481	30.150	273.631
1 medio	120.153	4.705	124.858	130.953	7.039	137.992	18.965	350	19.315	15.322	901	16.223	285.393	12.995	298.388
2 medio	107.044	3.978	111.022	115.571	6.177	121.748	18.502	344	18.846	13.194	742	13.936	254.311	11.241	265.552
3 medio	96.265	3.492	99.757	103.507	5.419	108.926	17.843	328	18.171	12.067	717	12.784	229.682	9.956	239.638
4 medio	86.329	2.908	89.237	92.988	4.974	97.962	17.492	297	17.789	11.368	556	11.924	208.177	8.735	216.912
<b>Total</b>	<b>837.970</b>	<b>112.669</b>	<b>950.639</b>	<b>905.160</b>	<b>50.446</b>	<b>955.606</b>	<b>142.474</b>	<b>2738</b>	<b>145.212</b>	<b>52.112</b>	<b>2916</b>	<b>55.028</b>	<b>1.937.716</b>	<b>168.769</b>	<b>2.106.485</b>

Tabla 2: Número de matrículas por nivel  
Fuente: Mineduc – SIEE (2010)

Se puede observar que existen más de 70.000 cursos en los distintos niveles, que corresponden a más de 2 millones de matrículas. De estos cursos, el 47,9% pertenecen a la educación municipal, 41,5% a la particular subvencionada, el 8,3% a colegios particulares sin aporte estatal, y el 2,3% a colegios administrados por corporaciones.

Si se asume que el mercado nace donde se relacionan la oferta y la demanda, se puede inferir que esta última recién se está constituyendo a partir de la decisión gubernamental de establecer al inglés como Segunda Lengua en 2004 y de la entrega de los resultados del SIMCE de inglés, en marzo de este año. La gran demanda por servicios educacionales complementarios al currículum ha estado centrada en reforzar los aprendizajes de lecto-escritura y matemáticas (Ministerio de Educación, 2011) y ha estado presionada por la necesidad de subir los puntajes del SIMCE.

Mientras que la demanda por mejorar los aprendizajes en Inglés aparece más como potencial que como real, la oferta de programas o estrategias complementarias a la enseñanza del Inglés en la etapa escolar es aún pequeña y centrada principalmente en la formación de profesores (Ministerio de Educación, 2011). Por otro lado, los grandes institutos de inglés (Tronwell, Chileno-Norteamericano, Chileno-Británico, etc.) no se destacan por hacer cursos en el marco de la escuela sino fuera de ella, su capacidad de cobertura es limitada y sus costos altos (Business Chile), por lo cual no parecen opción para el grueso de estudiantes que está en colegios municipales y particulares subvencionados.

Sin embargo, es el propio Estado quien aparece liderando cierta oferta basada en recursos interactivos, en la llegada de tutores extranjeros a algunos colegios y la realización de concursos y campamentos de inmersión en la lengua inglesa, todo en el marco del Programa Inglés Abre Puertas (PIAP - MINEDUC, 2010). Paralelamente, ofertas interactivas público-privadas como la de Chile Habla Inglés tienen aún poco impacto en la comunidad escolar (chilehablaingles.cl, 2009) y no alcanza en absoluto correspondencia con las necesidades que acaba de dejar en evidencia el SIMCE Inglés.

En ese contexto, la creación de estrategias innovadoras basadas en TIC que apoyen el aprendizaje de inglés en los colegios parece más bien destinada a ser motor del desarrollo de un mercado nuevo que a ser actor en uno existente. En dicho mercado, entrarían potencialmente todas aquellas empresas y proyectos que ya diseñan estrategias educativas con TIC y que potencialmente, podrían derivar su aplicación al aprendizaje del inglés.

### **3.3. MERCADO DE LOS SERVICIOS TIC PARA EDUCACIÓN**

Aquí aparece una institución clave en el desarrollo de la TIC en Educación. La Red Enlaces es una iniciativa estatal que ya lleva 17 años instalando computadores, redes y capacitando profesores para el uso de TICs en los colegios. Actualmente, la red Enlaces está formada por instituciones públicas, privadas y universidades, que se organizan en torno al Centro de Educación y Tecnología, la unidad especializada del Ministerio de Educación chileno. Según el último estudio publicado por Enlaces

(Ministerio de Educación - Enlaces, 2010), en 2007 se logró una cobertura total de los colegios básicos subvencionados<sup>2</sup>, y actualmente existe una cobertura del 70% de la Enseñanza Media. Enlaces ha inyectado equipamiento de manera sostenida en los colegios, por lo que esperaba que a fines del 2010 en el sistema escolar chileno existiera un computador por cada 9,8 alumnos, cifra que sólo cuatro años antes se acercaba a los 30 estudiantes por computador.

Se observa que la presencia de conectividad, independiente de su modalidad ha tendido a estabilizarse en torno al 60% de los establecimientos. Del 40% restante - aquellos establecimientos que aún no tienen conectividad-, el 78% corresponde a escuelas rurales.

Suponiendo que la misma proporción se mantiene en el número de cursos y matrículas totales (incluyendo la educación particular), el 60% de los que tienen acceso a computadores y conexión a Internet, correspondería a un total de 42.000 cursos, como se muestra en la Tabla 3.

<b>Tipo Educación</b>	<b>Nro. De cursos 5to básico a 4to medio</b>	<b>Matrículas</b>
Municipal	20.114	570.383
Part. Subv	17.438	573.364
Part. No	3.485	87.127
Corporaciones	969	33.017
<b>Total</b>	<b>42.005</b>	<b>1.263.891</b>

**Tabla 3: Estimación de cursos y matrículas por tipo de educación con conexión a Internet**

Algunos grandes actores de este mercado son:

- Centro de Informática Educativa (CIE) de la P. Universidad Católica
- Eduinnova<sup>3</sup> de la P. Universidad Católica
- Instituto de Informática Educativa (IIE) de la Universidad de la Frontera
- C5 de la Universidad de Chile.
- VirtuaLab de la Universidad de Santiago
- País Digital

<sup>2</sup> Incluye colegios municipales y particulares subvencionados.

<sup>3</sup> Empresa dirigida por el profesor M. Nussbaum que desarrolla herramientas colaborativas dentro de la sala de clases.

La gran mayoría de estos organismos ha sido parte de la red Enlaces desde su fundación, y por lo tanto se han posicionado como referentes dentro del ámbito educativo. Poseen amplia experiencia, el respaldo de prestigiosas universidades, y know-how en el desarrollo de servicios educativos con TIC. Además, habitualmente se adjudican proyectos licitados por Enlaces (ANEXO A).

Sin embargo, como se señala en el ANEXO A, cada uno de estos centros ha trabajado en un modelo educativo particular, en un nicho específico, convirtiéndose en especialistas de ese modelo.

Algunos de ellos están convirtiéndose en organismos de asesoría técnica (ATE) y ofrecen servicios de manera directa a los colegios que cuentan con recursos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), mecanismo clave en la expansión del mercado de la Educación en Chile.

### **3.4. EL MERCADO DE LAS ASESORIAS EN EDUCACIÓN PÚBLICA**

La educación en Chile está regulada por la Ley General de Educación ó Ley 20.370 (Ministerio de Educación, 2010). En esta ley, se establecen los principios básicos del sistema en Chile, tales como la obligatoriedad hasta cuarto medio, gratuidad en la educación pública, derecho a una educación de calidad, libertad de enseñanza y libertad para escoger establecimiento. La educación puede ser pública ó privada, y la privada puede recibir aportes del Estado, denominándose particular subvencionada.

Si bien existe una serie de mecanismos de asignación de financiamiento fiscal a la Educación (ANEXO E), uno de los que ha tomado más relevancia en los últimos años, dinamizando la oferta privada de asesorías, es la Ley SEP que fue promulgada en Febrero de 2008, y cuyo fundamento es mejorar la equidad y calidad en la Educación Subvencionada. Mediante esta Ley los sostenedores pueden acceder a recursos adicionales para los estudiantes más vulnerables (alumnos *prioritarios*) del nivel



básico<sup>4</sup>, reconociendo que el ambiente social en el que se desenvuelven los coloca en una situación de desventaja con respecto al resto de los alumnos, y por lo tanto se necesitan recursos adicionales para corregir estas diferencias y que tengan las mismas oportunidades futuras (Ministerio de Educación, 2008).

Esta Ley también considera recursos adicionales a los ya indicados mientras mayor sea la proporción de alumnos vulnerables, respecto al total de alumnos del colegio, reconociendo la importancia del entorno social en que se desarrolla el proceso educativo.

A diferencia de la subvención tradicional, la totalidad de los recursos asociados a esta Ley se deben utilizar en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del colegio y los sostenedores deben rendir cuenta anualmente de ello.

Para la elaboración y ejecución del PME, las escuelas tendrán a su disposición un Registro Público de Personas y Entidades Pedagógicas y Técnicas de Apoyo, ó Asesores Técnicos en Educación (ATE)(Ministerio de Educación, 2011), las que pueden ser personas naturales o jurídicas y que estarán habilitadas para prestar asesoría técnica a los establecimientos educacionales.

Algunas características relevantes de los servicios ATE se presentan a continuación (Bellei, y otros, 2010):

- *Al mes de Junio de 2010, 433 sostenedores han contratado al menos un servicio ATE y 2.062 escuelas han recibido al menos uno.*
- *En total, hay **983 contratos ATE** registrados en el sistema de “Inscripción de servicios contratados”.*
- *Se trata, en general, de servicios de corta duración (en promedio, los servicios duran 4,5 meses).*
- **Costo promedio por contrato: \$15.498.348.**
- *Costo promedio mensual por escuela: \$977.334.*

---

<sup>4</sup> La cobertura ha ido aumentando. En 2010 la subvención preferencial incluye a alumnos entre pre-kinder y sexto básico.

Con los valores anteriores, y suponiendo que cada colegio contrató sólo un servicio (la información dice que 2.062 colegios contrató al menos un servicio), se obtiene una estimación mínima del monto total al que están accediendo los ATEs:

$$2.062 \text{ contratos} \times 15.498.348 \frac{\text{pesos}}{\text{contrato}} = 31.957 \text{ millones de pesos}$$

De acuerdo a una encuesta realizada entre sostenedores el 2009 (Bellei, y otros, 2010):

- *Casi la mitad de los sostenedores (47%) y un tercio de los directores (36%) señala haber contratado ATE en el marco de la SEP*
- *De los que no contrataron, el 45% de los directores y el 37% de los sostenedores está dispuesto a hacerlo en el futuro*
- *No pareciera haber problemas de cobertura, aunque sí de precio entre los distintos Servicios*

En las escuelas se habría instalado la idea de que esta Ley es una excelente oportunidad para mejorar la calidad de la educación, lo que genera condiciones favorables a la venta de servicios ATE (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2010).

De acuerdo a un informe elaborado el 2010 para evaluar el resultado de la Ley SEP la efectividad de los ATE (Tironi, 2010), se tienen los siguientes antecedentes:

- No se ha desarrollado el mercado de los ATE.
- Existen 432 ATEs registrados en el sitio web del MINEDUC (Ministerio de Educación, 2011). Menos de la mitad son entidades organizadas como empresas. La mayoría son personas: probablemente profesores. Más de dos tercios de los asesores están en Santiago.
- No hay indicadores claros de la efectividad de los servicios educativos.
- La demanda por servicios educacionales es mayor que la oferta.

Considerando las características del mercado y de los oferentes de servicios ATE, se podría afirmar que, de acuerdo al modelo de ciclo de vida de Vernon (ANEXO C) la

oferta de servicio de ATE en Chile se encontraría en las primeras etapas del ciclo, de Introducción ó Crecimiento, estando lejos de la Madurez del mercado, y más lejos aún de la Declinación.

Teniendo en cuenta que, actualmente, los ATEs entregan servicios por más de 32.000 millones de pesos en un año, que en total la ley SEP entrega 170.000 millones de pesos en el año (Tironi, 2010), y que existirían más de 42.000 cursos que podrían recibir el servicio, se puede concluir que las condiciones para ofrecer el servicio de Inglés Colaborativo a través de asesorías técnicas parece una promisoría alternativa.

Claro que estas cifras gruesas esconden diferencias entre los establecimientos educacionales que reciben apoyo del Estado. Distintos niveles de alfabetización digital, de motivación de sus profesores, de calidad de sus directivos, de cantidad de horas dedicadas al Inglés, entre otros factores, pueden incidir en la capacidad de implementar con éxito el Programa de Inglés Colaborativo. Sin embargo, estas diferencias no necesariamente permiten precisar a priori un mínimo de condiciones para implementar el servicio de manera efectiva, teniendo en cuenta que la política permite que hasta el más precario de los colegios reciba financiamiento SEP y contrate asesorías técnicas.

En buena medida, se ha ido consensuando un diagnóstico de la Educación Chilena que indica que las condiciones de origen de los estudiantes son el principal determinante del resultado escolar. En ese sentido, se puede inferir que las razones de los bajos rendimientos en Matemáticas o Lenguaje no serían muy diferentes de aquellas que determinan los malos resultados en Inglés. Por lo tanto, superar dichos rendimientos no es tarea del corto plazo ni sólo reducible a estrategias de apoyo a los aprendizajes en las escuelas. De todas maneras, las mejorías obtenidas recientemente en el promedio de Lecto-Escritura en los sectores más vulnerables es el mejor argumento para continuar el fortalecimiento de la apuesta compensadora de la Ley SEP que podría no sólo financiar servicios en áreas tradicionalmente evaluadas por el SIMCE, sino incorporar otras nuevas que empiezan a ser medidas nacionalmente, como Inglés y Tecnología.

## **4. MERCADO INTERNACIONAL**

En esta sección se analizan las perspectivas que tendría la comercialización del servicio a nivel internacional. Como se indicó en la sección 1 (y se profundizará en la sección 5), el programa Intercl@ss estará formado por actividades en que los alumnos de colegios chilenos colaboran con alumnos de colegios de otros países, por lo que se requiere establecer estos vínculos internacionales.

A continuación se describen distintas situaciones que permiten suponer un panorama favorable para la comercialización de Intercl@ss a nivel internacional. En la sección 4.1, se describe la importancia que ha tenido en los últimos años la utilización de TICs en educación. Luego, la sección 4.2 describe la creciente importancia de competencias asociadas al reconocimiento del propio país dentro de un contexto global y la valoración de la diversidad, y el desarrollo de habilidades de comunicación y colaboración. Finalmente, en la sección 4.3 se presentan algunas experiencias similares a Intercl@ss, de desarrollo de actividades escolares multinacionales colaborativas soportadas por TICs.

### **4.1. TICs EN EDUCACIÓN INTERNACIONAL**

El adecuado uso de las TICs en Educación ha ocupado un papel relevante en el mundo en los últimos años. Por ejemplo, la OCDE en su estudio sobre las 21 habilidades y competencias de aprendizaje para el siglo XXI (Ananiadou, y otros, 2009) incluye dos competencias asociadas al uso de TICs:

- *Habilidades funcionales TIC, que incluyen habilidades relevantes para un buen uso de las diferentes aplicaciones.*
- *Habilidades TIC para aprender, que incluyen habilidades que combinan las actividades cognitivas y de orden superior con habilidades funcionales para el uso y manejo de los estas aplicaciones.*

La ONU a través de la UNESCO ha realizado estudios sobre el uso de TICs en educación (UNESCO, 2011) abordando distintas dimensiones, como la formación requerida para los

profesores (UNESCO, 2008), la infraestructura, y la efectividad de distintas estrategias y metodologías educativas apoyadas por tecnologías (Schalk Quintanar, 2010).

Otro aspecto que demuestra la importancia que los distintos países le han dado el uso de TIC en la educación es la creación de organismos gubernamentales especializados en este tema. A continuación se nombran algunas de estas instituciones de diferentes países:

- Enlaces en Chile
- British Educational Communications and Technology Agency (BECTA) en el Reino Unido
- Office of Educational Technology (OET) en EE.UU.
- Digital Education Revolution (DER) en Australia

En síntesis, el papel que juegan las TIC en educación es relevante en el concierto internacional, lo que se refleja en los espacios de estudio y discusión que han dedicado organismos de cooperación internacionales y en la creación de organizaciones nacionales encargadas de instalar infraestructura de TIC en los colegios y de promover su uso.

#### **4.2. INTERCULTURALIDAD Y COMUNICACIÓN EN EL MARCO GLOBAL**

Las habilidades para comunicarse y colaborar con otras personas, así como las destrezas para desenvolverse en un mundo cada vez más globalizado y multicultural también aparecen como tópicos importantes, en los cuales los organismos internacionales han puesto su atención.

Al revisar la información sobre las competencias para el siglo XXI propuestos por la OCDE (Ananiadou, y otros, 2009), se encuentran las siguientes:

- Dentro de las competencias nucleares, está la *conciencia global*
- Dentro de las habilidades de aprendizaje e innovación se incluyen *comunicación y colaboración*.

La UNESCO también le otorga relevancia los temas de interculturalidad. Por ejemplo, se pueden encontrar en su sitio Web (UNESCO, 2011) las siguientes secciones:

- *Diversidad cultural. La cultura, en su rica diversidad, posee un valor intrínseco tanto para el desarrollo como para la cohesión social y la paz.*
- *Diálogo intercultural: La riqueza cultural del mundo es su diversidad dialogante. Cada cultura se nutre de sus propias raíces, pero sólo se desarrolla en contacto con las demás culturas.*
- *Idiomas: La UNESCO promueve la diversidad lingüística y el plurilingüismo*

Específicamente en lo que se refiere al aprendizaje de idiomas, el desafío de desarrollar la enseñanza de una Segunda Lengua no es sólo de Chile sino una tendencia mundial. Cada vez más países han integrado la enseñanza del Inglés como lengua extranjera en sus sistemas de Educación formal y nunca antes se dio que la cantidad de personas que hablaran inglés como segunda lengua superaran por lejos a los hablantes nativos (Evans, 2006).

Por otro lado, en varios países de habla inglesa se ha vuelto progresivamente más común la enseñanza del español (Ministerio de Educación y Ciencia, 2005), (Aparicio, 2008), contribuyendo a que este idioma se encuentre entre los tres de mayor uso en el mundo, después del Inglés y el Chino (Internet World Stats, 2010)

Esto abre la posibilidad de desarrollar proyectos entre colegios chilenos y extranjeros donde el inglés sea el único idioma para comunicarse o donde el intercambio lingüístico sea inglés-español.

#### **4.3. EXPERIENCIAS DE COLABORACIÓN CON TICs**

En esta sección se presentan algunas experiencias previas de colaboración internacional en educación utilizando TICs.

En primer lugar, la colaboración se puede realizar compartiendo material didáctico y artículos sobre educación. En este caso, los participantes son profesores que buscan ideas innovadoras para introducir en sus clases o investigadores. Un ejemplo de esto es la Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE) (RELPE, 2004), creada el año 2004 para compartir material educativo entre 16 países latinoamericanos.

Luego, se identificó varias iniciativas tendientes a generar participación entre alumnos de colegios en diferentes países. Algunas de ellas corresponden a programas apoyados por algún gobierno particular e incluyen el aporte de financiamiento para facilitar la coordinación entre colegios, como la iniciativa *Connecting Classrooms* (British Council, 2011) en el Reino Unido. Otras ofrecen la posibilidad de relacionar dos o más colegios en torno a proyectos en los que pueden participar los alumnos. Dentro de este grupo se pueden identificar dos categorías. En la primera, la iniciativa permite la interconexión entre colegios y, además, provee la plataforma para realizar y gestionar las actividades (iEarn (iEarn, 1988), KidLink (Kid Link Association, 1990), Aulas Hermanas (Colombia Aprende, RELPE, 2011)). La segunda categoría corresponde a portales que permiten la publicación de proyectos educativos, permitiendo la incorporación de colegios en distintos países (Global School Net (Global SchoolNet, 1990)). Dentro de esta última categoría, se encontró una amplia gama de proyectos, desde algunos muy simples en que el profesor sólo solicita información para contactar colegios en otros países, hasta proyectos con plataforma propia y que requieren el pago de una cuota para poder participar, similares al proyecto desarrollado en esta tesis. Nótese que varios de los portales revisados indican que poseen colegios de más de 100 países diferentes dentro de sus redes.

La Figura 1 muestra un diagrama de las distintas categorías de colaboración identificadas.

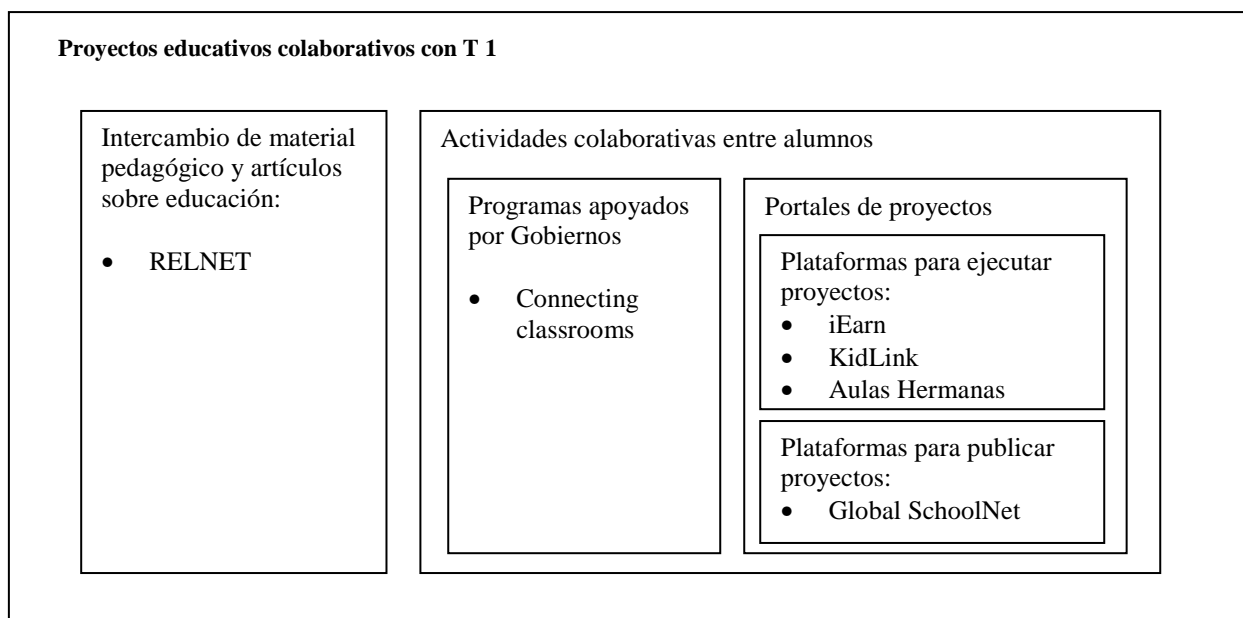


Figura 1: Proyectos colaborativos con TIC

## 5. MODELO DE NEGOCIO

Siguiendo el Modelo CANVAS(Osterwalder, 2009), el modelo de negocios del Programa “Inglés Colaborativo” involucra precisar: una propuesta de valor, la descripción del servicio, las actividades clave del proyecto, los recursos clave involucrados, los posibles socios clave, la relación con los diferentes tipos de clientes, la segmentación del mercado, y la estrategia de negocios. En este capítulo serán abordados los seis primeros puntos del modelo, mientras que los dos siguientes serán abordados en profundidad en el capítulo 6, dedicado al análisis estratégico.

### 5.1. PROPUESTA DE VALOR

En términos generales, el Programa Inglés Colaborativo “Intercl@ss” busca dar respuesta a necesidades en materia de aprendizajes en Inglés, TICs y colaboración para escuelas chilenas, especialmente municipales y particulares subvencionadas y responder a necesidades educativas de similar orden de parte de colegios extranjeros.

Las propuestas de valor para colegios chilenos y extranjeros tienen aspectos comunes y diferentes. Primero, señalaremos el valor específico para las escuelas chilenas y luego, el valor particular para las escuelas extranjeras.

#### 5.1.1. VALOR PARA ESCUELAS CHILENAS

##### Para Estudiantes

**Intercl@ss motiva a los estudiantes a involucrarse en los aprendizajes, en tanto da la posibilidad de conocer y comunicarse con estudiantes reales de otros países.**

**Intercl@ss fortalece los aprendizajes en Inglés y en manejo de herramientas TIC,** en concordancia con el Ajuste Curricular de 2009(Ministerio de Educación, 2010). Para ello, utiliza enfoques apoyados por evidencia, como son el aprendizaje colaborativo (*collaborative language learning*)(Chamberlain-Quinslink, 2008) y el basado en tareas



(*task based*)(Prabhu, 1984), de amplia validación internacional en la enseñanza de idiomas (inglés y español).

Finalmente, **Intercl@ss es un medio para desarrollar experiencias interculturales e integrarse a un mundo globalizado, como parte de redes sociales y educativas.** La evidencia indica que el trabajo en red es uno de los pilares de los colegios exitosos en el mundo (Valenzuela B., y otros, 2010); además, permite a los estudiantes crear y acumular capital social(Arriagada, 2003) así como formarse en tanto ciudadanos de un mundo globalizado.

### **Para Profesores**

**Intercl@ss apoya y facilita el trabajo pedagógico de los profesores, dado que entrega un programa de actividades pedagógicas desarrollado y listo para su implementación y ofrece acompañamiento para la gestión del proyecto.** Aporta con capacidades profesionales y herramientas que actúan durante todo el desarrollo del proyecto, de modo presencial y vía e-learning, permitiendo que el profesor pueda ejercer más libremente su rol facilitador, en lugar de desviar su atención en las actividades más administrativas del proyecto.

### **Para Sostenedores**

**Intercl@ss es un servicio innovador que ofrece una ventaja comparativa a los colegios que lo ocupen.** En el mercado de la educación chilena, el sólo hecho de contar con un proyecto que comunica escuelas de Chile y el extranjero puede ser un factor de diferenciación, de atracción y retención de estudiantes y apoderados para las escuelas.

**Intercl@ss, al apoyar los aprendizajes en Inglés y TIC, contribuye al aumento de los puntajes SIMCE en estos sectores,** lo que es evaluado por el Ministerio de Educación como síntoma de calidad de un establecimiento educacional.

**Intercl@ss se hace cargo de recomendaciones hechas por el Mineduc: integrar diferentes sectores educativos, al asumir la forma de un proyecto que involucra**

**los sectores de Inglés y Tecnología; y abordar el cumplimiento de los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT)**(Ministerio de Educacion, 2010), especialmente en lo referido a “orientar la forma en que la persona se relaciona con otras personas y con el mundo” (Ministerio de Educacion, 2009).

### **5.1.2. VALOR PARA LAS ESCUELAS EN EL EXTRANJERO**

#### **Para Estudiantes**

**Intercl@ss motiva a los estudiantes a involucrarse en los aprendizajes.** Al incorporar el uso de TICs de un modo atractivo ya que da la posibilidad de comunicarse con estudiantes de Chile y otros países.

**Intercl@ss refuerza el aprendizaje del idioma inglés (o español) a través de la comunicación con estudiantes chilenos.** Permite a los estudiantes comunicarse y aprender los unos de los otros, en base a un intercambio idiomático con alumnos de Chile: Inglés-Inglés (con aquellos países, donde el Inglés es un segundo Idioma) o Inglés-Español (con aquellos países donde el Español se enseña como segundo idioma). Utiliza los enfoques de aprendizaje colaborativo (*collaborative language learning*)(Chamberlain-Quinslink, 2008) y basado en tareas (*task based*)(Prabhu, 1984), de amplia validación internacional en la enseñanza de idiomas (inglés y español).

Finalmente, **Intercl@ss promueve el intercambio cultural y la formación de redes entre estudiantes y profesores de diferentes países.** La evidencia indica que el trabajo en red es uno de los pilares de los colegios exitosos en el mundo (Valenzuela B., y otros, 2010); además, permite a los estudiantes crear y acumular capital social(Arriagada, 2003) y formarse como ciudadanos de un mundo globalizado.

#### **Para Profesores**

**Intercl@ss apoya y facilita el trabajo pedagógico de los profesores,** dado que entrega un programa de actividades pedagógicas desarrollado y listo para su implementación y ofrece acompañamiento vía e-learning para la gestión del proyecto.

**Intercl@ss se adapta a la realidad curricular.** Es flexible en su diseño y su implementación se planifica junto a los profesores de las escuelas involucradas. Así se adapta a las diferentes realidades curriculares de los países.

### **Para Instituciones Educativas**

**Intercl@ss responde a la necesidad de potenciar competencias en comunicación, colaboración y TICs, tal como lo indica la OCDE.** Su enfoque y metodología se enmarca dentro del desarrollo de las habilidades y competencias del siglo XXI (Ananiadou, y otros, 2009).

## **5.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

El Programa Inglés Colaborativo “Intercl@ss” es una estrategia educativa innovadora complementaria a la enseñanza del inglés (y del español cuando corresponda) que busca generar competencias en idiomas, comunicación, y manejo de herramientas TIC, por medio de una metodología basada en la comunicación y en la colaboración entre estudiantes y profesores de colegios nacionales y extranjeros, “aula con aula”.

En Chile, Intercl@ss ofrece un servicio que utiliza tanto la metodología presencial como de e-learning y se centra en contribuir al cumplimiento de los objetivos curriculares en Inglés y Tecnología, así como de los Objetivos Fundamentales Transversales (en comunicación y colaboración) (Ministerio de Educación, 2010).

En el extranjero, Intercl@ss ofrece un servicio que utiliza una metodología de e-learning; se centra en los aprendizajes en Idiomas, TICs y colaboración. Se ofrece en dos modalidades, dependiendo del o los idiomas en que se establezca la comunicación: Inglés-Inglés e Inglés-Español.

Las principales características del servicio son:

- a) Tiene forma de proyecto, involucrando objetivos, etapas, evaluaciones y productos.

- b) Habilita y coordina la comunicación orientada a aprendizajes, entre colegios nacionales y extranjeros.
- c) Está dirigido a profesores y estudiantes..
- d) Incluye actividades dentro y fuera del aula
- e) Tiene una duración de 3 meses
- f) Posee 3 componentes esenciales, los que se adaptan al contexto escolar nacional e internacional:
  - Set de actividades colaborativas para el aula
  - Consultoría presencial (colegios chilenos) y a distancia (colegios extranjeros)
  - Plataforma TIC

Estos 3 componentes se describen a continuación.

### **5.2.1. CONJUNTO DE ACTIVIDADES COLABORATIVAS PARA EL AULA**

Se trata de un set de actividades pedagógicas sostenidas en la comunicación y el intercambio cultural entre estudiantes de colegios nacionales y extranjeros, cuya modalidad de interacción entre idiomas es: Inglés-Inglés e Inglés-Español

Las actividades se realizarán, en un nivel (por ejemplo, 7° Básico), durante un trimestre. En el caso chileno, ocupan las 5 horas semanales que acumulan las asignaturas de Inglés (4 horas) y Tecnología (1 hora).

Las actividades indican una propuesta de objetivos, funciones de los participantes, recomendaciones para el profesor y mecanismos de evaluación. Dicha propuesta se debate con los profesores involucrados (de ambos países) con el fin de validarla y/o modificarla para adaptarla al cumplimiento de los objetivos curriculares planificados por el colegio.

Las actividades se organizan en tres unidades, presentadas en un orden creciente de dificultad, y su utilización depende del nivel de aprendizaje de los niveles con los que se trabajará (ejemplos detallados para 7° y 8° Básico pueden verse en el ANEXO D):

- Unidad 1: **Familiarización con Plataforma TIC.** Se alfabetiza a los estudiantes en el uso de la plataforma TIC y de recursos multimedia (búsqueda y uso de información en Internet, comunicación por internet, redes sociales, etc.) para que puedan utilizarlas en función de objetivos.
- Unidad 2: **Comunicación interescuelas.** Estudiantes de ambas escuelas involucradas intercambian nombres, experiencias, información sobre sus gustos e intereses, sus ciudades, sus culturas, etc.
- Unidad 3: **Producto colaborativo.** Una vez que se haya establecido un piso de comunicación e intercambio cultural entre los estudiantes de ambos colegios, se organizarán en grupos mezclados con roles definidos para elaborar un producto en colaboración (blog, video-noticiero, etc)

### 5.2.2. CONSULTORÍA PRESENCIAL Y A DISTANCIA

Involucra gestionar: capacitaciones a los profesores, adaptación del Programa Educativo, acompañamiento a su implementación y evaluación de sus resultados

- **Nombre: Capacitación a Profesores y formación de equipo de gestión**

Descripción: transferencia de conocimientos para el uso de plataforma TIC, set de actividades, desarrollo de competencias y herramientas de gestión, vinculadas al Programa Educativo.

Resultado esperado: conformación de equipo de gestión del proyecto y profesores habilitados en la gestión presente y futura del Programa Educativo, desde el punto de vista teórico.

- **Nombre: Adaptación del Programa**

Descripción: revisión, adaptación y planificación de las actividades junto a los profesores del establecimiento educacional.

Resultado esperado: programa adaptado a la realidad de los establecimientos educacionales involucrados.

- **Nombre: Acompañamiento**

Descripción: proceso de acompañamiento y asesoría a los docentes y al equipo de gestión de la escuela en la implementación del Programa Educativo.

Resultado esperado: profesores y equipo de gestión habilitado en la gestión presente y futura del Programa Educativo, desde el punto de vista práctico.

- **Nombre: Evaluación de competencias adquiridas por los estudiantes**

Descripción: proceso de creación de estándares de competencias y de instrumentos de medición; implementación de los instrumentos; análisis de los resultados.

Resultado esperado: profesores habilitados para medir competencias en estudiantes, en el contexto del Programa. Informe de resultados

- **Nombre: Evaluación de competencias adquiridas por profesores**

Descripción: proceso de creación de estándares de competencias y de instrumentos de medición; Implementación de los instrumentos; análisis de resultados.

Resultado esperado: profesores habilitados para medir competencias entre pares, en el contexto del Programa. Informe de resultados

### 5.2.3. PLATAFORMA DE CURSOS

La Plataforma de Cursos consta de una oferta de soporte tecnológico para la realización del trabajo colaborativo a distancia, consistente en:

- Un sistema que soporte las actividades colaborativas entre los alumnos. El sistema debe poseer diversas herramientas, que permitan el envío de mensajes de texto, intercambio de archivos, documentos compartidos, pizarras, chateo, foros de discusión, etc. Si fuera necesario complementar estas herramientas con otras externas al sistema es importante agruparlas en una misma interfaz gráfica. Además, debe permitir hacer gestión sobre las actividades de los alumnos y manejar múltiples idiomas.
- Un servidor externo donde estará instalado el sistema, lo que facilitará el registro y manejo de la información entre las escuelas involucradas.

Además, supone que la Escuela cuenta con conectividad de banda ancha y con un laboratorio de computación en funcionamiento, en los términos en que Enlaces ha habilitado dicha infraestructura a lo largo del país.

### **5.3. ACTIVIDADES CLAVE**

Las actividades que conforman el Proyecto pueden ser agrupadas en cinco grandes tareas que se deben enfrentar:

#### **Diseño del Programa educativo**

Proceso que implica la construcción de los diseños pedagógicos de las actividades, así como de las herramientas de gestión.

#### **Configuración de la Plataforma Tecnológica**

Proceso de configuración de una Interfaz que integre diferentes herramientas en una estructura gráfica amigable y con un lenguaje ad-hoc a los objetivos del Programa Educativo. Dicha plataforma implica además, el arriendo de *hosting*, lo que dará más estabilidad a la oferta.

#### **Relación con escuelas extranjeras**

Identificación de sistemas educacionales, establecimientos educacionales extranjeros y niveles de educación, proclives a la generación de vínculos con establecimientos educacionales chilenos, con miras a implementar el Programa Educativo.

#### **Comercialización**

Análisis de los mercados con potencial para la venta de servicios educativos similares. Definición de estrategias de marketing. Estructuración de los contratos y convenios respectivos.

## **Ejecución**

Una vez establecidos los acuerdos de cooperación pedagógica y comercial, se procederá a la ejecución del Programa en los tiempos definidos por éste, incluyendo las tres partes definidas: Plataforma tecnológica, conjunto de actividades y el proceso de consultoría presencial y a distancia.

### **5.4. RECURSOS CLAVE**

Los recursos esenciales para entregar el servicio son básicamente dos: el equipo humano que diseña y ejecuta los programas educativos, y la plataforma tecnológica.

#### **5.4.1. EQUIPO HUMANO**

Para el diseño y ejecución de los programas educativos se requieren varios perfiles diferentes. A continuación se indican los más relevantes:

- Pedagogo y/o diseñador instruccional encargado del diseño de los programas educativos, que incluye definición de objetivos, actividades y evaluaciones de competencias.
- Técnico encargado de la configuración y soporte de la plataforma.
- Encargado de la instalación de la plataforma. Capacitadores que presentan los programas a profesores y directivos y ejecutan las evaluaciones del programa.
- Vendedor, encargado de establecer los contactos y realizar las ventas.
- Gestor del proyecto, que acompaña el proyecto durante todo el proceso y establece los contactos internacionales.

En las siguientes tablas se detallan las HH (horas-hombre) asignadas en cada rol en las distintas etapas de la ejecución de un programas. En primer lugar se presenta la Tabla 4 con los costos de diseño de programas educativos<sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> Los valores-hora fueron sugeridos por la dueña de una ATE y por un profesional de Informática.



Rol	HH	Valor hora	Total
Pedagogo	20	6.000	120.000
Configuración	10	5.000	50.000
Soporte TI	70	5.000	350.000
Capacitador	32	5.000	160.000
Gestión	80	8.000	640.000
Infraestructura			30.000
Otros Costos por ejecución			25.000
<b>Total por curso</b>			<b>1.375.000</b>

Tabla 4: Estimación de costos de diseño de programas educativos

La Tabla 5 presenta los costos de la primera ejecución de un programa para un curso:

Rol	HH	Valor hora	Total
Configuración	8	5.000	40.000
Soporte TI	70	5.000	350.000
Capacitador	32	5.000	160.000
Gestión	80	8.000	640.000
Infraestructura			40.000
Otros Costos por ejecución			115.000
<b>Total por curso</b>			<b>1.345.000</b>

Tabla 5: Estimación de costos de primera ejecución

La Tabla 6 presenta los costos de las siguientes ejecuciones en un curso. Como se indicó en los objetivos del servicio, uno de ellos es desarrollar capacidades dentro de los colegios. Debido a lo anterior, las siguientes ejecuciones se realizan con menor costo para el colegio, ya que el profesor ya recibió la capacitación y tiene una experiencia previa con la ejecución del programa.

Rol	HH	Valor hora	Total
Configuración	8	5.000	40.000
Soporte TI	40	5.000	200.000
Capacitador	16	5.000	80.000
Gestión	50	8.000	400.000
Infraestructura			40.000
Otros Costos por ejecución			115.000
<b>Total por curso</b>			<b>875.000</b>

Tabla 6: Estimación de costos de siguientes ejecuciones de programas

Considerando los costos de cada etapa, y suponiendo que se ofrece a un sostenedor un programa educativo para ser ejecutado por dos años sucesivos, se tienen los costos totales indicados en la Tabla 7.

Etapa	Cantidad	Total
Diseño	1	3.740.000
Primera ejecución	10	13.450.000
Siguientes ejecuciones	10	8.750.000
<b>Total</b>		<b>25.940.000</b>

Tabla 7: Estimación de costos de programa educativo en 10 cursos por 2 años

Al comparar estos costos con los valores de una asesoría técnica promedio bajo la Ley SEP que tiene un valor aproximado de 15 millones de pesos (sección 3.4), se observa que los costos estimados permitirían ofrecer el servicio a un precio asequible para los sostenedores.

### 5.4.2. PLATAFORMA TECNOLÓGICA

La plataforma tecnológica que se debe desarrollar está formada por las componentes indicadas en la Figura 2.

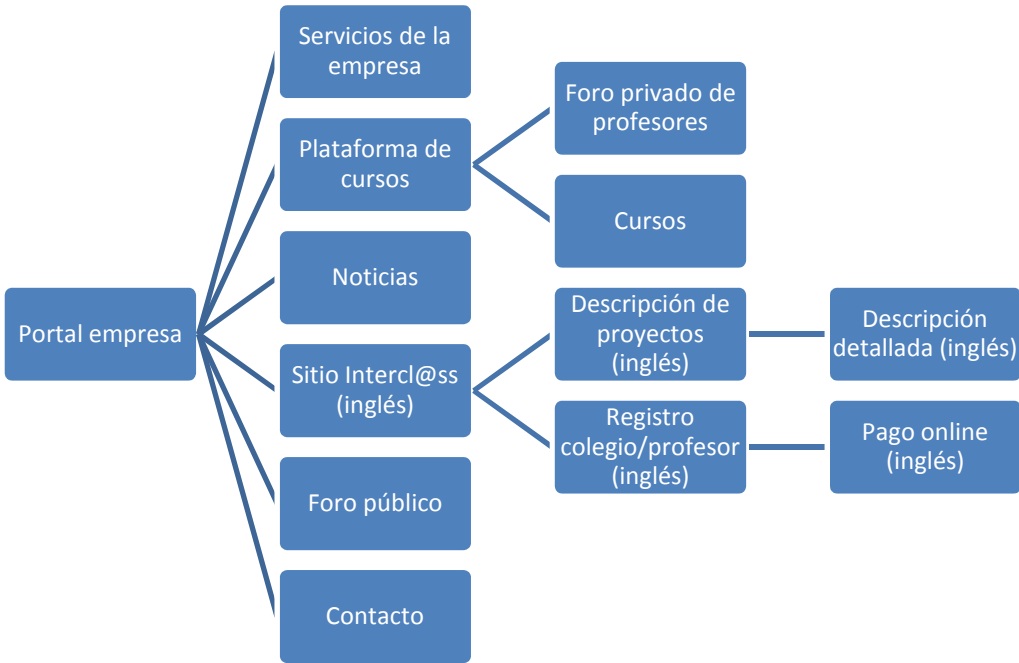


Figura 2: Estructura de la Plataforma Tecnológica

La gran mayoría de las componentes son estáticas (no requieren base de datos ni desarrollo a la medida de una empresa de software<sup>6</sup>) o se pueden implementar con paquetes existentes, aunque es necesario que cada componente contenga los elementos de diseño gráfico que se definan para la empresa o la unidad de negocio Intercl@ss.

La *Plataforma de cursos* corresponde a la misma descrita en la sección 5.2.3, y Se describe con mayor detalle en la sección 9.4.

El *Sitio de Intercl@ss (inglés)* debe permitir que los visitantes extranjeros accedan a información específica de cada servicio, y a la posibilidad de suscribirse (*Registro y Pago online*) algún curso en particular. Eventualmente será necesario establecer convenios con entidades similares a Paypal(Paypal Inc. (US), 2011) para recibir estos pagos.

## 5.5. SOCIOS CLAVE

Los socios clave corresponden a aquellas instituciones que pueden jugar un rol dinamizador en el desarrollo, legitimación, financiamiento, difusión e incluso en la comercialización del servicio. Estos pueden ser organizados en torno a tres sectores:

- **Universidades y Fundaciones.** Son entidades que pueden alcanzar la dimensión de estratégicos en los procesos de innovación tecnológica y pedagógica, con el fin de adelantarse a los cambios del mercado.
- **Organismos de cooperación internacional.** Son organismos tales como UNESCO, la OCDE, o la APEC, que pueden ayudar a crear la red de contactos internacionales, facilitando la introducción de los programas dentro de los países asociados a estos organismos.

---

<sup>6</sup> Uno de los integrantes del equipo base de Intercl@ss tiene experiencia como ingeniero de software.

- **Estado.** A través del Ministerio de Educación o alguno de sus programas estables (Enlaces, Inglés Abre Puertas) puede entregar respaldo, auspicio y/o patrocinio al proyecto, lo que lo legitima ante las escuelas nacionales y ante otros Estados y sus respectivos sistemas escolares.

## 5.6. RELACIÓN CON CLIENTES

Dado que se trata de un servicio, basado teóricamente y sostenido prácticamente en el principio de la colaboración y la gestión de redes, la comunicación activa entre la entidad que entrega el servicio y sus clientes es esencial. La propia plataforma TIC incorpora mecanismos para dar vida a esa comunicación. Así como la planificación de las actividades incluye comunicaciones regulares.

Sin embargo, es necesario identificar los diferentes clientes involucrados. Basado en diferentes aproximaciones teóricas (Guillén Royo, 2002), (Mendoza Lago, 2005) y (Ferreira, 2003), se confeccionó una clasificación específica desde el punto de vista del proyecto que identifica tres tipos de clientes: finales, compradores y prescriptores.

Está el **cliente comprador**, quien paga por el servicio, que en este caso vendría a ser el sostenedor o director de corporación, por lo que el servicio debe abordar sus necesidades en tanto cliente intermediario del proceso educativo y debe establecer un tipo de comunicación que dé cuenta de la efectividad del servicio.

Luego, están los profesores y otros profesionales que integren el equipo de gestión del proyecto. Ellos son **clientes finales** del servicio, en tanto son beneficiarios de la transferencia de conocimientos y de la generación de competencias. Con ellos, la comunicación es aún más cotidiana y directa, dada las propias características del acompañamiento, y debe producir un adecuado *feedback* que actúe como un símil de un “servicio de atención al cliente”. Sin embargo, su rol cobra una mayor relevancia para el servicio en tanto son a la vez **clientes prescriptores**, es decir influyen decisivamente la decisión de compra y, su satisfacción influye directamente en la continuidad del servicio.

Por último, aquellos que pueden ser considerados más propiamente tal como **clientes finales** del servicio, son los estudiantes (y a través de ellos, sus familias). Con ellos se deben buscar establecer mecanismos de comunicación que permitan identificar las debilidades del servicio con el fin de corregirlas rápidamente. Y uno de los mayores indicadores es la motivación que ellos muestren en participar de las actividades, así como la identificación con los productos y logros conseguidos.

Construir adecuadas relaciones con estos tres tipos de cliente, demostrando logros en el corto plazo pero anticipando el potencial de mediano plazo, es vital para establecer vínculos que perduren en el tiempo y proyectar la **continuidad del servicio**.

## **6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En esta sección, se presentan las consideraciones estratégicas que se deben tener en cuenta al desarrollar y posicionar el servicio. Para elaborar este análisis estratégico se tomó en cuenta toda la información presentada en las secciones anteriores y se aplicaron tres modelos de análisis: el modelo Delta, FODA Cruzado y el Enfoque Basado en Recursos. El detalle de la aplicación de cada uno de estos marcos de análisis se puede encontrar en el ANEXO F. En esta sección se presentan las conclusiones consolidadas de esos análisis. También se consideraron las múltiples sugerencias recibidas durante las entrevistas (ANEXO A).

Es importante mencionar que las conclusiones presentadas a continuación generaron cambios sucesivos en la definición inicial del modelo de negocios de Inglés Colaborativo. La sección 5 presenta la versión modificada de este modelo de negocios.

Las conclusiones del análisis se presentan en tres partes. En la primera parte (sección 6.1) se destacan algunos elementos que afectaron la definición del servicio. En la segunda parte (sección 6.2) se presenta la visión estratégica que ha ido construyendo el equipo del proyecto. Luego, en la sección 6.3 se describen las principales líneas de acción que deben desarrollarse para posicionar el servicio *Intercl@ss* dentro del mercado de servicios de apoyo de inglés. Finalmente, en la sección 6.4 se presentan las estrategias relacionadas a la construcción de redes internacionales que requiere el servicio.

### **6.1. ELEMENTOS QUE AFECTARON LA DEFINICIÓN DEL SERVICIO**

Aunque el foco de la tesis es elaborar programas de inglés colaborativo, se decidió comercializarlo bajo un nombre que permitiera en el futuro extender su aplicación al intercambio en otros idiomas (no sólo inglés y español) e incluso a otros sectores educativos (sociedad, lenguaje, matemáticas, etc.). Debido a esto se decidió comercializar el servicio bajo el nombre de *Intercl@ss*.

La segunda definición importante es que el servicio se debe entregar desde un organismo ATE, que permita su financiamiento bajo la Ley SEP. Esto no significa que se renuncia a otro tipo de financiamiento del que puedan disponer los sostenedores, especialmente si se considera que actualmente la enseñanza media no está recibiendo la subvención SEP y el SIMCE de inglés se aplica a los terceros medios. Pero la existencia de este financiamiento que favorece a los niveles básicos (de 1° a 8°) transforma la necesidad de integrar (o crear) un ATE en un imperativo.

Otro aspecto importante que surge específicamente del análisis del mercado internacional (presentado en la sección 4) corresponde a las dos modalidades definidas para el servicio:

- Inglés-Inglés para la ejecución de programas entre colegios de países en que se enseña inglés como segundo idioma.
- Inglés-Español entre Chile (u otro país de habla hispana) y países de habla inglesa en que se enseñe español como segundo idioma. En esta modalidad la comunicación entre alumnos se realiza en ambos idiomas.

## 6.2. VISIÓN ESTRATÉGICA

En esta sección se presentan las principales líneas estratégicas para desarrollar el servicio.

Durante el análisis de los mercados se identificó a los distintos segmentos (nacional básica, nacional media, extranjero inglés-inglés, extranjero inglés-español) y diferentes tipos de cliente a los que se quiere llegar: profesores, estudiantes, sostenedores, directivos. Un desafío importante es identificar cuáles son las necesidades específicas de cada segmento y tipo de cliente, para impactar de mejor manera en cada uno. Aunque se considera que todos son importantes, **se definió priorizar la relación con los profesores**, lo que debe impactar en la definición de las estrategias de marketing (descritas en el Plan de Marketing, en las secciones 7 y 8). Los profesores deben percibir el servicio como un real apoyo, transformándose en un promotor de éste al interior del colegio y entre sus colegas, es decir convertirse en clientes prescriptores.

Se definió que el equipo de **Intercl@ss debe priorizar los aspectos pedagógicos y de gestión del proyecto**, por sobre la plataforma tecnológica, ya que ésta última constituye sólo un medio facilitador. Uno de los aspectos importantes de la gestión es la medición de las competencias y/o aprendizajes adquiridos, que debe estar sistematizada dentro de los programas educativos. Entre los aspectos pedagógicos que se espera desarrollar se pueden mencionar las estrategias de colaboración para el aprendizaje y la comunicación como medio y fin en el aprendizaje de un idioma.

El éxito del negocio tiene como pilar importante la **colaboración con distintos actores del mercado educativo**, más que de plantearse como competidores de ellos. Dentro de estos actores se pueden mencionar a universidades y otros equipos de investigación, otros organismos ATE, sostenedores y colegios, profesores, agencias de cooperación internacional, instituciones gubernamentales (como ENLACES). Se pretende generar alianzas que permitan generar sinergias entre estos actores y el equipo de Intercl@ss.

### **6.3. POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO**

En primer lugar, los análisis indican que la principal amenaza corresponde a la aparición de nuevos competidores. El mercado nacional está en crecimiento y eso ha evitado una mayor rivalidad dentro de la industria, pero esto también impulsará el ingreso de nuevos oferentes de servicios educacionales. Además, se espera un mayor interés por actividades pedagógicas que refuercen el aprendizaje de inglés, debido al inicio de la aplicación masiva de la prueba SIMCE de inglés (2010) y de competencias TIC (2011).

Ante este escenario, se desarrollará una estrategia de diferenciación de Intercl@ss, de creación de barreras que dificulten la imitación del servicio, y de generación de relaciones de largo plazo con los clientes que aumenten sus costos de cambio de proveedor. A continuación se describen las tres estrategias propuestas.



**Relación de largo plazo con clientes.** Se considera esta estrategia como central. Esta se debe construir ofreciendo un buen servicio, focalizado en generar capacidades en los colegios, tanto en profesores como en directivos, y generando indicadores para monitorear los avances. Se considera clave la buena relación que debe establecerse con los profesores, transformándolos en promotores del servicio. Esto se logra ofreciendo programas de estudio flexibles, que puedan adaptarse a las necesidades del profesor y del colegio.

**Diferenciación.** El servicio posee características novedosas que deben ser promovidas en la campaña de marketing y que deben ocupar un lugar relevante en el diseño de los programas educativos. Estas características son la incorporación de la colaboración como competencia transversal a desarrollar y evaluar, el intercambio cultural con otros países, la creación de redes internacionales, la generación de programas que integran distintas materias, y un énfasis en gestión y acompañamiento del proceso completo, complementado este último con la generación de indicadores que permitan evaluar el resultado de los programas.

**Evitar imitación.** La estrategia para evitar la imitación plantea un desafío importante para el equipo. Se espera poder sustentarlo sobre dos pilares. El primero corresponde a la creación de redes internacionales, que debe transformarse en el gran motivador para el aprendizaje de inglés en los alumnos y en el activo más difícil de replicar. El segundo pilar está relacionado con generar conocimiento y adquirir experiencia en prácticas educativas basadas en la colaboración, generando un nicho reconocible para los programas educativos de Inglés Colaborativo. También se evaluó como estrategia el desarrollo de una plataforma propia de software educativo, pero se decidió postergar la evaluación de esta estrategia hasta que el equipo adquiriera más experiencia en diseñar y ejecutar programas educativos. Además, como se mencionó en la sección anterior el foco se pondrá en las componentes pedagógicas y de gestión del proyecto.

En relación a los indicadores, se adquirirá un compromiso con los colegios de aumentar los puntajes SIMCE de inglés en una cantidad determinada de puntos, pero en un plazo de 4 años. Además, se buscará ofrecer continuidad en los servicios, repitiendo a un

menor costo para los colegios los programas ejecutados el año anterior, y generando espacios para la creación de redes entre profesores a nivel nacional, en que se compartan experiencias y resuelvan dudas.

#### **6.4. REDES INTERNACIONALES**

En la sección 6.3 se mencionó que la posibilidad de construir redes internacionales puede constituir un elemento diferenciador dentro del mercado nacional. A continuación se presentan dos estrategias para conseguir estos socios internacionales, y luego algunas definiciones adicionales acerca de la estrategia internacional.

##### **6.4.1. PORTALES COLABORATIVOS**

La primera estrategia corresponde a la utilización de portales de colaboración. Existen portales WEB (ver sección 4.3) en los que profesores de colegios de diferentes países pueden publicar las características del proyecto educativo para el que requieren colaboración y las restricciones que deben cumplir, como el país de origen, el sector educativo, etc. Varios de estos portales declaran que en sus proyectos han participado colegios de más de 100 países, por lo que estos portales constituyen un canal bastante efectivo para establecer contactos. Dentro de los proyectos ofrecidos se encontraron algunos que requerían una cuota de incorporación de parte del colegio ó profesor, que se cancelaban utilizando Paypal (Paypal Inc. (US), 2011), lo que se ajusta bastante bien al modelo internacional del negocio.

##### **6.4.2. CONTACTOS INSTITUCIONALES**

La segunda manera de establecer contactos internacionales es a nivel institucional. Es decir, contactar instituciones que tengan acceso a una red de colegios en otros países, y que puedan actuar como intermediarios o promotores del servicio. Incluso, algunas de estas instituciones tienen (o han tenido) líneas de financiamiento para este tipo de proyectos.

Dentro de las instituciones que podrían cumplir con estas características se pueden mencionar las siguientes:

- **Organismos internacionales, como UNESCO y la OCDE.** Ya se sostuvo una primera reunión con un representante de la oficina de UNESCO en Chile (ANEXO A). La OCDE no tiene oficina en Chile, pero es posible contactarlos por email.
- **Universidades nacionales y extranjeras.** Todavía no se identifica alguna universidad chilena con contactos internacionales lo suficientemente extendidos. A nivel internacional, se establecieron contactos preliminares con la Universidad de Queensland en Australia (ANEXO A), que permitirían desarrollar el servicio en la modalidad Inglés-Español.
- **Contactos a nivel gubernamental.** Se pretende que los contactos gubernamentales faciliten el acceso a instituciones internacionales ó con ministerios de educación en otros países. Actualmente se cuenta con contactos con la división internacional de SIMCE y con Enlaces.
- **Contactos con gobiernos de otros países.** En particular lo que interesa es conseguir contactos con representantes de los ministerios de educación.

Se espera que mediante el acceso a estas instituciones se pueda focalizar la estrategia internacional en países específicos. Para determinar cuáles debieran ser estos países se desarrollaron índices de atraktividad, que sintetizan distintas características de los sistemas educacionales en diferentes países y permiten compararlos, definiendo un ranking de cuáles son los países en que la comercialización del servicio tendría mejores perspectivas y a la vez asegurando cierto nivel de calidad de los posibles socios.

El detalle de la definición y cálculo de estos índices de atraktividad se presenta en el ANEXO F. El presente trabajo presenta los resultados de la modalidad Inglés-Español. Los detalles para la modalidad Inglés-Inglés se pueden encontrar en la tesis complementaria “Inglés Colaborativo”, de Dionel Suazo.

De acuerdo al ranking elaborado con el índice de atractividad, se obtiene una prioridad para establecer contactos de nivel institucional con los distintos países. El ranking se presenta en la Tabla 8.

Ranking	País
1	Reino Unido
2	Irlanda
3	Canadá
4	Australia
5	Nueva Zelanda
6	Estados Unidos

Tabla 8: Ranking de países según atractividad

Debido a que una de las características novedosas de Intercl@ss es la posibilidad de construir redes en distintos países, la estrategia de contactos institucionales no se agota al conseguir contactos en alguno de los países, sino que se debe extender la red en varios.

Otra consideración es que con esta estrategia se puede profundizar en las características particulares del sistema educacional de cada país, de manera de preparar programas educacionales que se adapten a las necesidades más específicas de éstos. Como ejemplo de este análisis más específico, se presentan en la segunda parte del ANEXO F las características del sistema educacional del Reino Unido, el país con mayor índice de atractividad.

#### **6.4.3. CONSIDERACIONES ADICIONALES EN LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL**

Ambas estrategias de captación de clientes internacionales se realizarán remotamente, por lo que la parte internacional del sitio web de Intercl@ss (ver sección 5.4.2) adquiere especial relevancia: el diseño gráfico debe ser atractivo, los contenidos claros y explicativos, y debe permitir el pago online de cada curso. El contacto remoto con los

clientes se realizará por distintos medios, como email, teléfono, Skype, chat, etc. También se incluirá el uso de redes sociales.

Se analizará la posibilidad de realizar viajes promocionales a los países con mayor índice de atraktividad durante el 2012, un año antes de alcanzar la demanda máxima anual pronosticada (de nuevos 50 cursos al año, explicada en la sección 10.1).

La existencia de múltiples portales colaborativos de distinto tipo a nivel internacional indica que ya existe una oferta de actividades educativas soportadas por TICs. Por lo tanto, en este escenario de mayor competencia se considera más difícil establecer un nicho de mercado y a la vez le otorga una mayor relevancia al precio internacional, que debe establecerse en el rango de otros servicios similares para ser competitivo.

## **7. PLAN DE MARKETING - MERCADO NACIONAL**

La creación de un plan de marketing implica identificar, en primer lugar, qué estrategias de marketing son coherentes con la estrategia competitiva general que se ha elegido para el Programa. En ese sentido, la apuesta del Programa es desarrollar una estrategia combinada de posicionamiento, de nicho y de marketing relacional. De ese modo, mantener la coherencia con las opciones del modelo de negocios por la “Diferenciación”, dado que se trata de un producto innovador; por “Evitar la imitación”, dado que la apuesta es desarrollar un nicho de mercado; y por “establecer una relación de largo plazo con los clientes” (estrategias presentadas en la sección 6.3).

El segundo paso corresponde a segmentar los potenciales clientes, identificar los tipos de cliente y seleccionar aquellos que serán nuestro mercado objetivo, identificando sus perfiles, sus barreras y beneficios.

Finalmente, se utilizará la metodología del Mix de Marketing (Mendoza Lago, 2005) (producto, precio, soporte, promoción) para establecer el conjunto de actividades de marketing que conforman el plan.

### **7.1. ESTRATEGIAS**

A continuación se describen las estrategias propuestas para introducir Intercl@ss en el mercado nacional.

#### **7.1.1. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

Constituye una de las más clásicas estrategias de marketing (Trout, 2004) y consiste en responder a la pregunta ¿Cómo ganar un espacio en la mente del consumidor y quedarse allí? Generalmente, esto ocurre a través de la generación de un *key statement* que refleja de mejor manera la propuesta de valor del servicio a ofrecer y la conecta con el público al que se le vende. Dicha declaración va adherida a todas las

acciones de marketing y permite unificar sus ejes de contenido, de modo que todo el Plan de Marketing contribuya desde diferentes ángulos y medios a posicionar la idea clave en la mente del consumidor.

En el caso del Programa Educativo “Intercl@ss”, se deben responder las siguientes preguntas clave para construir el “*key statement*”: ¿Qué beneficios entrega nuestro servicio?, ¿A quiénes beneficia el servicio?, ¿De qué manera el Servicio es mejor que el de la competencia?, ¿Cómo demostrarlo? (el detalle del análisis se encuentra en el ANEXO J)

El *key statement* sería, entonces:

*“Intercl@ss permite el aprendizaje de Inglés y Tecnología a través de la comunicación y del trabajo en red con estudiantes y profesores de otros países. Por medio de actividades colaborativas aula con aula, los estudiantes adquirirán competencias comunicativas en Inglés y herramientas TIC, claves para insertarse en un mundo global.”*

### **7.1.2. ESTRATEGIA DE NICHO**

La Estrategia de Nicho (Armstrong, 2006) es frecuentemente elegida por pequeñas y medianas empresas que buscan ganar una porción del mercado (Lecky-Thompson, 2009). Para ello, no pretenden competir en todos los campos, sino que escogen un segmento de clientes y se focalizan allí, tratando de transformarse en los mejores en esa especificidad de producto o servicio (Rinzler, 2010).

En el caso del servicio en cuestión, se busca identificar un nicho para la “colaboración” en educación, utilizando herramientas TIC, orientada a generar comunicación entre establecimientos educacionales de diferentes países. Se trata de ser proveedores específicos de servicios en esa área específica y acotada de los servicios educativos, con el fin de ganar *market share* en las asesorías y programas educativos, con reconocimiento técnico y social, y con segmentos específicos de clientes.

### 7.1.3. ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL

El Marketing Relacional (Hastings, 2007), (Gronroos, 1997) corresponde a la estrategia que busca, por un lado, profundizar la relación de la empresa con sus clientes a tal grado que ésta genera información clave que permite crear servicios ya no sólo “para” los clientes, sino crearlos junto a ellos (Gronroos, 1984); y, por otro, busca proyectar dicha relación con el cliente en el largo plazo, creando un vínculo potente de lealtad mutua (Parasuraman, 1988).

En el caso del servicio ofrecido, un componente esencial del mismo es que éste se modifica de acuerdo a las necesidades de los profesores y establecimientos educacionales, incluso de los propios estudiantes, en un proceso de adaptación (*customization*) que dura prácticamente durante toda la entrega del servicio. Es decir, la comunicación activa con el cliente es parte esencial del propio servicio y el marketing ligado a ello está inserto en el mismo núcleo del producto.

Es ese proceso de comunicación directa con los diferentes tipos de cliente el que permite no sólo mejorar el servicio en el momento de su desarrollo, sino mejorarlo en futuras entregas.

En ese sentido, es importante el rol prescriptor del profesor, en tanto, es quien se vincula directamente con la ejecución del servicio, quien recomienda la compra al sostenedor del colegio y quien logra el compromiso de los estudiantes con el proyecto. También, los directores pueden caer en la categoría de clientes prescriptores, en tanto, son influyentes en las decisiones de los sostenedores, quienes son los clientes compradores y estarán más preocupados de los resultados en términos de impacto en puntajes SIMCE y en las ventajas comparativas que le puede ofrecer un servicio como éste sobre la competencia.

La efectividad de la comunicación con el cliente, la transformación del *feedback* en insumos para nuevos servicios y una transferencia efectiva de capacidades al colegio que permite realizar segundas ejecuciones del servicio a un costo menor y, por ende, a un precio menor, permiten establecer un vínculo comercial de largo plazo.



## 7.2. SEGMENTACIÓN Y TARGET

El primer paso es establecer los segmentos de clientes. Si bien se podrían categorizar decenas de segmentos y subsegmentos en el mercado educativo, se cree que la segmentación funcional al servicio Intercl@ss, dado que permitirá planificar un primer plan de marketing, es la que dice relación con el financiamiento de la Educación. En este caso, corresponde a dos grandes conjuntos: los establecimientos que reciben aporte del estado como subvención (municipales y particulares subvencionados) y los particulares pagados.

Dado que en el Análisis Estratégico (sección 6), se privilegió aquellos colegios con subvención estatal, se establece este segmento como el segmento objetivo (*target*).

A continuación, se presenta la Tabla 9. En ella, se establecen tres tipos de clientes para el segmento priorizado. Para cada tipo de cliente, se incluye una descripción, junto a las barreras y beneficios que se perciben ante el servicio.

N°	Cliente	Descripción	Barreras	Beneficios	Tipo de cliente
1	Profesores de inglés de colegios municipales y particulares subvencionados	Profesores de inglés que repentinamente tienen más horas de clases y cuyo sector ya cuenta con un momento nacional de evaluación (SIMCE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Temor a la tecnología</li> <li>• Desesperanza aprendida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con alumnos motivados</li> <li>• Percibirse como parte de la innovación</li> <li>• Mejorar su evaluación</li> <li>• Conocer profesores de otros países</li> </ul>	Son <b>clientes finales</b> del servicio, aunque su rol principal en la estrategia es ser <b>clientes prescriptores</b> , en tanto pueden inclinar la decisión de los sostenedores.
2	Estudiantes de colegios municipales y particulares subvencionados	Estudiantes de clase media y media baja, con heterogeneidad en sus competencias pero, donde el promedio de puntaje SIMCE en Inglés es bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miedo al idioma Inglés</li> <li>• Resistencia a la dinámica colaborativa</li> <li>• Ausencia de experiencia como usuarios de Tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder conocer estudiantes de otros países</li> <li>• Poder crear cosas con estudiantes de otros países</li> <li>• Enfrentar los miedos ante el Inglés (y la Tecnología, según el caso) en un ambiente de “riesgo controlado”</li> </ul>	Son <b>clientes finales</b> del servicio, en tanto, se diseña fundamentalmente, en su beneficio.
3	Sostenedores municipales y particulares subvencionados	Sostenedores de una serie de colegios, con necesidad de implementar estrategias costo-efectivas para todos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a comprar lo más barato</li> <li>• Tendencia a responder sólo a las exigencias SIMCE</li> <li>• Resistencia a la innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar resultados ante el Mineduc, en áreas priorizadas</li> <li>• Mostrar resultados ante la comunidad y capitalizar apoyo político</li> <li>• Posibilidad de continuidad del Programa a bajo costo</li> </ul>	Es el <b>cliente comprador</b> del servicio.

Tabla 9: Segmentos de clientes nacionales  
Fuente: entrevistas a actores relevantes en ANEXO A

### **7.3. MARKETING MIX (4p)**

Luego de identificar las estrategias de marketing y los segmentos priorizados (Tabla 9), se recurre al mix de herramientas de marketing, también conocidas como las 4p (por sus componentes en inglés: *product, price, place, promotion*) para estructurar el set concreto de actividades.

#### **7.3.1. PRODUCTO**

Esta componente se refiere a describir en qué consiste y cómo se entrega el servicio (lo que ya se hizo en la sección 5.2).

#### **7.3.2. PRECIO NACIONAL**

El Precio en este caso se ha construido en base a dos variables: buscando que no sea superior al promedio del mercado y orientado a cubrir los costos de producción. Sin embargo, dado que una de las estrategias es construir relaciones con los clientes a largo plazo, y la estructura de costos lo permite, las siguientes ejecuciones se pueden ofrecer a un precio menor. El precio de las primeras ejecuciones será de 3 millones de pesos, y de las siguientes ejecuciones de 1,8 millones.

Si bien la opción del negocio no es competir por precio sino por diferenciación y, por lo tanto, por la calidad y novedad de lo ofertado, no se puede negar que la variable precio seguirá siendo determinante, por lo que no se descarta en el futuro, generar otros servicios más acotados (como capacitaciones específicas y actividades de colaboración puntuales) a menor costo y que permitan ofertas de servicio de menor precio.

#### **7.3.3. CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

Los canales de distribución (*placement*) se refieren a detallar a través de qué medios o acciones el servicio llega a los clientes. Para el caso de Intercl@ss, esto es a través de:

- Relación cara a cara: una de las claves de cómo llega el servicio al cliente está en el contacto directo entre el equipo que ofrece el servicio y sus clientes: profesores, estudiantes, sostenedores y directores.
- Portal web: el portal web constituye un canal de distribución, en tanto, a través de ella, los clientes acceden a la plataforma TIC de aprendizaje.
- Registro ATE: la oferta de cursos será publicada en el portal web del Registro ATE<sup>7</sup>, junto al resto de las ofertas de la competencia, para que los colegios elijan aquellas que mejor respondan a sus intereses. Por lo tanto, la claridad del nombre y de la descripción del proyecto son fundamentales para transmitir nuestra oferta.

#### 7.3.4. PROMOCIÓN

Se refiere a cómo se informa y convence a los clientes acerca de la adquisición del servicio. En el caso de Inglés Colaborativo, la Promoción se descompone en: Publicidad, Venta Personal, Relaciones Públicas y Promoción de Ventas:

**a) Publicidad:** definida como cualquier forma pagada de promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

- **Señalética:** logo, nombre “Intercl@ss” en toda la señalética (portal web, plataforma, papelería, carpetas, lápices, pendón, tarjetas de presentación, afiches)
- Portal **web:** medio de difusión de los servicios colaborativos, de sus resultados y experiencias. Además, es un medio de comunicación con el cliente a través de mails y foros que permitan recoger feedback y orientar al consumidor.
- **Video promocional:** se filmará la experiencia piloto con el fin de crear un video que refleje los beneficios de la experiencia. Será publicado en el portal web, enviado por correo electrónico, y entregado en CDs promocionales a los potenciales clientes.
- **Correos electrónicos personalizados:** se preparará una base de datos para enviar correos personalizados a profesores y sostenedores y, así, mantenerse en la mente del cliente, aún cuando éste no se decida a comprar el servicio. Se

---

<sup>7</sup> En el Registro ATE aparecen los servicios inscritos y validados por el MINEDUC. Por lo tanto, se requiere cumplir ciertos requisitos y seguir un proceso determinado para poder publicar un servicio educativo en este registro.

aprovecharán las redes de profesores de Inglés ya constituidas al alero de los programas gubernamentales.

- **Redes Sociales:** se utilizarán las redes sociales (Twitter, Facebook) como medio paralelo de difusión de la oferta, de la experiencia y, en general, como una manera de mantener y ampliar los vínculos con los diferentes tipos de clientes, pero especialmente con los que más las utilizan: los clientes finales (estudiantes).

**b) Venta Personal:** definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

- **Vendedores con comisión:** cada vendedor trabajará con un listado de posibles compradores con los cuales realizará un proceso de acercamiento directo usando: cartas personalizadas, entrega de regalo institucional (video), y visitas a terreno.

**c) Relaciones Públicas (Comunicaciones):** Se refiere a la estimulación no individual de demanda para un servicio, por medio de la generación de noticias comercialmente relevantes acerca de éste, o que sean favorables al mismo en medios de comunicación abiertos.

- **Lanzamiento del Programa:** para medios de comunicación de masas y especializados, a partir de la experiencia piloto.
- **Firma de acuerdo con Municipios (o con *key partners*):** permite posicionamiento en medios de comunicación nacional y local que beneficia a ambos firmantes.
- **Participación en concursos y ferias (Educación 2020, Enlaces, etc):** con el fin de difundir las experiencias y los servicios realizados.
- **Utilización de noticias nacionales e internacionales:** aprovechar diferentes hitos comunicacionales producidos por otras noticias o eventos sobre TIC, colaboración en educación, inglés, SIMCE, etc. Como un contexto para posicionar la marca y nuestro nicho de negocios.
- **Generación de columnas de opinión y cartas al director:** firmadas por integrantes del equipo profesional, posicionando las temáticas y la marca.

**d) Promoción de Ventas:** actividades que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

- **Realización de dos capacitaciones gratuitas, al año, para profesores:** donde se les entrega una introducción a la estrategia de colaboración con TICS, a nuestros servicios, se les ofrece soporte para la articulación de redes de profesores, se realiza encuesta y se articulan estrategias de ventas personalizadas de acuerdo a la realidad de cada establecimiento educacional.
- **Uso del piloto y sus resultados como parte de una campaña promocional.**

## **8. PLAN DE MARKETING - MERCADO EXTRANJERO**

En el caso del mercado extranjero, el plan de marketing también debe dar cuenta de las estrategias escogidas, los segmentos priorizados (Armstrong, 2006) y las herramientas escogidas para el mix de marketing.

### **8.1. ESTRATEGIAS**

A continuación se describen las estrategias propuestas para introducir Intercl@ss en mercados extranjeros.

#### **8.1.1. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

En el caso del Programa Educativo “Intercl@ss”, se deben responder las siguientes preguntas clave para construir el *key statement*: ¿qué beneficios entrega el servicio?, ¿a quiénes beneficia el servicio?, ¿de qué manera el servicio es mejor que el de la competencia?, ¿cómo demostrarlo? (el detalle del análisis se encuentra en el ANEXO J)

El *key statement* sería, entonces:

*“Learn Spanish through Communication! Intercl@ss allows school students and teachers to communicate with their fellows in Chile for learning Spanish and developing cultural exchange, classroom-to-classroom, peer-to-peer, through the use of computer supported collaborative tools. The Educational Community starts in your country and ends in the other side of the World”.*

#### **8.1.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS**

La aspiración en este plano pasa por ingresar al mercado apostando por precios competitivos (*pricing*)(Saporosi, 2008), como se indicó en la sección 6.4., Intercl@ss puede obtener progresivamente reconocimiento social y técnico en las escuelas del

sistema o subsistema educativo del país extranjero y, al interior de las comunidades y centros que trabajan la colaboración con TICs. Sin embargo, mientras ese proceso de diferenciación no sea posible, el factor precio cobrará relevancia como eje de la estrategia de entrada a los países extranjeros.

Mientras eso ocurre, se debe insistir en la búsqueda de asociación con entidades influyentes, como gobiernos, universidades y organismos internacionales de cooperación.

### **8.1.3. ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL**

Dado que en el caso de los colegios extranjeros, el proceso de acompañamiento, de evaluación y de adaptación del curso a la realidad local se realiza a distancia, siempre existe el riesgo de que la relación que se construya con los clientes sea más débil que la presencial.

Sin embargo, y sin negar la importancia de la comunicación cara a cara, es importante reivindicar el valor que tienen las herramientas colaborativas y de comunicación soportadas por TICs en este sentido. El esfuerzo de marketing tiene que ir dirigido a sacar todo el provecho posible a dichas herramientas para fortalecer el vínculo, por medio de foros, encuestas, documentos compartidos, votaciones, asesorías personalizadas, etc.

La gran ventaja de la educación a distancia es el acceso a un servicio “deseado”, al que de otro modo no se puede utilizar y la flexibilidad que éste presenta para el usuario. Es decir, parte de la priorización de clientes pasa por identificar a aquellos que realmente “deseen” ser parte de una estrategia colaborativa entre escuelas de diferentes países, cuya única posibilidad de realizarse es mediante el e-learning.

Por otro lado, la motivación de los estudiantes, la generación de productos compartidos y la efectiva mejora en los aprendizajes deben no sólo transformarse en metas de gestión sino en hitos de marketing que permitan un compromiso y una identificación con los logros del servicio.

## 8.2. SEGMENTACION Y TARGET

El primer paso es establecer los segmentos de clientes en el extranjero. Desde el punto de vista del servicio Intercl@ss, los dos segmentos a considerar son: aquellos colegios que estudien inglés como segundo idioma y aquellos colegios cuyo idioma nativo sea el inglés y su segundo idioma el español. El servicio se focalizará en ambos segmentos (*target*).

A continuación se presenta la Tabla 10, que incluye el segmento priorizado de aquellos colegios extranjeros que estudian Español como segundo idioma. Dicho segmento se divide en tipos de cliente, incluyendo su descripción, sus barreras y beneficios.

N°	Cliente	Descripción	Barreras	Beneficios	Tipo de cliente
1	Estudiantes	Organismos de cooperación internacional que podrían apoyar un proyecto de comunicación y educación global (OCDE, Unesco, APEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de interés por diferencias horarias y falta de comunicación online</li> <li>• Dificultades para comprender el español "chilenizado"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta motivación para comunicarse con estudiantes de otra cultura</li> <li>• Mayor aprendizaje del Español "hablado"</li> </ul>	Son <b>clientes finales</b> del servicio en tanto, este se diseñó, fundamentalmente, en su beneficio.
2	Entidades extranjeras de educación	Ministerios, municipios, directores u otros que tienen la responsabilidad nacional o territorial de la Educación en el país extranjero y que pueden tomar decisiones de asociatividad internacional para impulsar proyectos en escuelas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza y trabas a los tratos comerciales con Chile</li> <li>• Desconfianza por impacto educativo ante falta de experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ser eje institucional de iniciativa innovadora en lo intercultural, en TIC y en el aprendizaje del Español como Segunda Lengua.</li> <li>• Promover objetivos educativos asociados a la globalización en el mundo escolar.</li> </ul>	Es el <b>cliente comprador</b> del servicio en el extranjero.
3	Profesores Extranjeros	Profesores de diferentes asignaturas como Inglés, Español, Tecnología, Comunicación o Sociedad, que tengan vocación intercultural y ojalá experiencia de participación en proyectos con TIC y/o interculturalidad y estar motivados a recibir acompañamiento por e-learning.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de confianza por ausencia de comunicación directa</li> <li>• Falta de disposición multicultural</li> <li>• Incapacidades de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ser eje profesional de iniciativa innovadora en lo intercultural, en TIC y en el aprendizaje de Español como Segunda Lengua.</li> <li>• Aumentar motivación de sus estudiantes</li> <li>• Conocer realidades educativas de otros países y sus profesores</li> </ul>	Son <b>clientes finales</b> del servicio, aunque su rol principal en la estrategia es ser <b>clientes prescriptores</b> , en tanto pueden inclinar la decisión de las entidades educativas.

Tabla 10: Segmento de intercambio Inglés-Inglés

Fuente: Entrevistas a actores relevantes en ANEXO A, Índices de Atractividad en ANEXO G



### 8.3. MARKETING MIX (4p)

Luego de identificar las estrategias de marketing y los clientes priorizados, se recurre al mix de herramientas de marketing, también conocidas como las 4Ps (por sus componentes en inglés: *product, price, place, promotion*) para estructurar el conjunto concreto de actividades.

#### 8.3.1. PRODUCTO

Esta herramienta se refiere a describir en qué consiste y cómo se entrega el servicio (lo que ya se hizo en la sección 5.2).

#### 8.3.2. PRECIO INTERNACIONAL

Posicionarse con un grado de diferenciación en el extranjero, implica un mayor conocimiento de dichos mercados y de la competencia, por lo que en una primera etapa, es el precio el que aparecerá como un elemento más relevante.

En ese sentido, se decide valorar las primeras ejecuciones en US\$ 200 y las segundas en US\$ 100. El Precio, en este caso, se ha construido en base al promedio de mercado que se ha podido constatar en los portales donde se ofrecen servicios de intercambio entre escuelas de diferentes países, similares a Intercl@ss.

#### 8.3.3. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución (placement) se refieren a detallar a través de qué medios o acciones el servicio llega a los clientes. Para el caso de Intercl@ss, esto es a través de:

- **Portal web:** el portal web constituye el canal de distribución fundamental, en tanto, a través de ella, se accede a la plataforma de aprendizaje, la cual sólo se desarrolla en modalidad e-learning. El portal web tendrá una versión en inglés.
- **Venta a través de portales de intercambio:** el portal web que permitirá inscribirse desde cualquier parte del mundo para ser parte de Intercl@ss estará

inserta en los portales de intercambio educativo que ya existen, y que congregan a aquellos establecimientos educacionales que quieren desarrollar proyectos de aprendizaje colaborativo a distancia.

#### 8.3.4. PROMOCIÓN

Se refiere a cómo se informa y convence a los clientes acerca de la adquisición del servicio. En el caso de Inglés Colaborativo, se descompone en: Publicidad, Relaciones Públicas y Promoción de Ventas:

##### a) Publicidad:

- **Señalética:** logo, nombre en inglés “Intercl@ss” en toda la señalética (portal web, plataforma)
- **Portal web:** medio de difusión de los servicios colaborativos, de sus resultados y experiencias, se hará en una versión en inglés.
- **Video promocional:** se filmará la experiencia piloto con el fin de crear un video que refleje los beneficios de la experiencia. Será publicado en el portal web y enviado por correos electrónicos. El video se hará en inglés también.
- **Correos electrónicos personalizados:** se preparará una base de datos con organismos de educación (colegios, departamentos ministeriales, municipios, etc) de los países priorizados de acuerdo al índice de atractividad, en tanto clientes compradores; y una base de datos con experiencias y redes de aplicación de TIC a Educación, así como con profesores que participan en ellas. A ellos se les enviará comunicación en inglés acerca del servicio para promover acuerdos de implementación, dado que ellos son clientes prescriptores.
- **Redes Sociales:** se utilizarán las redes sociales (Twitter, Facebook) como medio de comunicación paralelo (en inglés) con actores del mercado elegido, tal como lo hacen las empresas hoy en día. Se privilegiará este medio para comunicarse con los clientes finales del servicio (estudiantes y profesores).

**b) Relaciones Públicas:**

- Sólo una vez que se haya establecido una experiencia piloto exitosa, se evaluarán maneras de posicionarla en los medios de comunicación de masas y especializados del país en cuestión, acordando mecanismos de difusión con el propio colegio extranjero donde fue el piloto. Campañas más complejas requerirán una evaluación del mercado local más exhaustiva.

**c) Promoción de Ventas:**

- Uso del piloto y sus resultados como parte de una campaña promocional, donde se buscará participar en ferias y eventos en la estrategia de países priorizados, lo que involucraría, eventualmente, un viaje promocional en 2012.

## **9. PLAN DE OPERACIONES**

En esta sección, se describen los aspectos necesarios para implementar y ejecutar el servicio Intercl@ss. El servicio se entregará utilizando como plataforma un organismo ATE ya existente, y se creará un equipo responsable de ejecutar las operaciones de esta nueva unidad de negocios.

En la sección 9.1, se hace una presentación de los principales procesos que debe ejecutar la unidad de negocio para elaborar y entregar el servicio Inglés Colaborativo. Luego, en la sección 9.2 se describen los perfiles que se requiere para implementar los distintos procesos de la unidad de negocio, y en base a esto se proyecta el equipo requerido. En la sección 9.3, se describen los otros recursos necesarios para entregar el servicio. Finalmente, en la sección 9.4 se describe la plataforma de cursos.

### **9.1. PROCESOS**

En esta sección se describen los procesos que requiere la unidad de negocio. Se identificaron 6 procesos clave:

- Diseño de programas educativos
- Ejecución de pilotos
- Ventas nacionales
- Ventas internacionales
- Primeras ejecuciones
- Siguiendo ejecuciones

En la Figura 3, se presenta un diagrama con la relación (secuencia) entre los procesos, y a continuación se describe cada uno de los procesos y se identifican los perfiles necesarios para su ejecución.

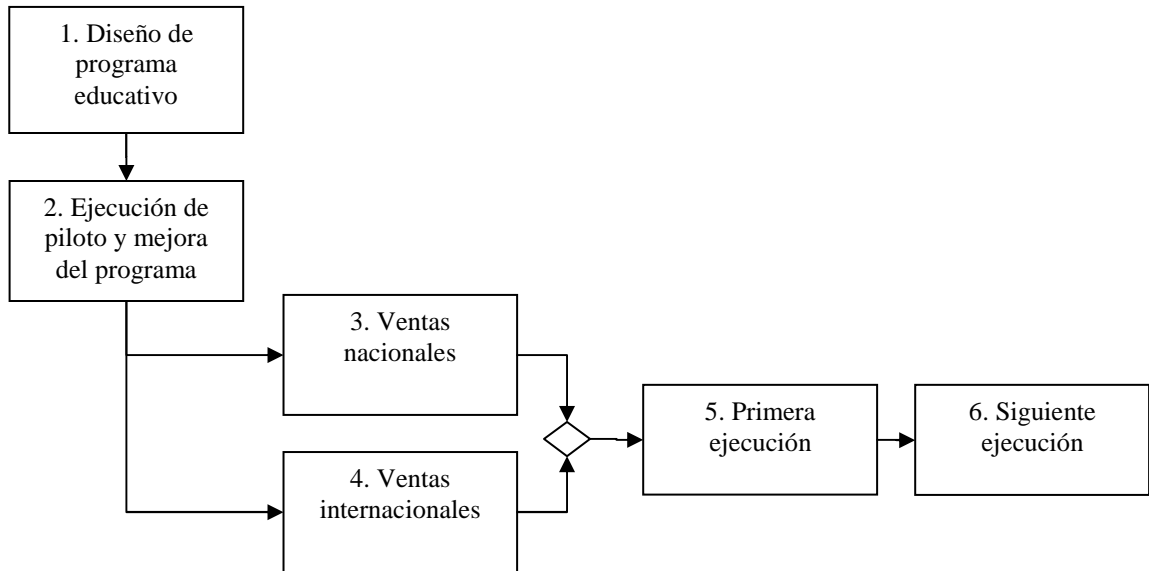


Figura 3: Diagrama de procesos

Proceso	<b>1. Diseño de programas educativos</b>
Descripción	Consiste en diseñar el conjunto de actividades que se ejecutan en un programa educativo, para un nivel educacional específico (por ejemplo, 7° básico). Para esto, se identifican los objetivos del programa del nivel, se definen las competencias que se abordarán, se programan las actividades, y se establecen los mecanismos de evaluación de las competencias. Además se configura la plataforma tecnológica para poder ejecutar y hacer gestión del programa. Esto último involucra preparar las herramientas necesarias para la capacitación y el proceso de acompañamiento que se brinda a los profesores y directivos en los colegios.
Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedagogo: diseña el programa</li> <li>- Configuración de plataforma tecnológica: trabaja en conjunto con el pedagogo, configurando la plataforma para ejecutar los programas.</li> <li>- Preparador de capacitación.</li> <li>- Gestor de proyecto: lidera y coordina.</li> </ul>

Proceso	<b>2. Ejecución Piloto</b>
Descripción	Consiste en ejecutar el programa educativo focalizadamente en dos colegios. Dicha ejecución involucra actividades relativas a la plataforma tecnológica, las actividades con estudiantes en aula, y el proceso de acompañamiento a profesores y directivos. El carácter piloto del Programa implica un proceso de evaluación y mejoramiento del servicio a partir de su primera ejecución.
Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedagogo: mejora el programa a partir de la experiencia del piloto</li> <li>- Configuración de plataforma tecnológica: prepara la plataforma con los datos específicos (alumnos, grupos, profesores) de la ejecución.</li> <li>- Soporte TI: recibe consultas de los distintos usuarios y resuelve problemas de la plataforma durante la ejecución.</li> <li>- Capacitador: capacita a directivos y profesores.</li> <li>- Gestor de proyecto. Responsable de la ejecución y de establecer los contactos internacionales.</li> </ul>

Proceso	<b>3. Ventas nacionales</b>
Descripción	Consiste en concretar ventas del Servicio en colegios chilenos.
Perfiles	- Vendedor

Proceso	<b>4. Ventas internacionales</b>
Descripción	Consiste en concretar ventas del Servicio en colegios extranjeros y desarrollar la red de contactos internacionales.
Perfiles	- Gestor

Proceso	<b>5. Primera ejecución de programa educativo</b>
Descripción	La ejecución del Programa se puede realizar en tantos colegios como ventas se hayan concretado, e involucra actividades relativas a la plataforma tecnológica (configuración y soporte), las actividades con estudiantes en aula, y el proceso de acompañamiento a profesores y directivos.

Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Configuración de plataforma tecnológica: preparar la plataforma con los datos específicos (alumnos, grupos, profesores) de la ejecución.</li> <li>- Soporte TI: recibe consultas de los distintos usuarios y resuelve problemas de la plataforma durante la ejecución.</li> <li>- Capacitador: capacita a directivos y profesores.</li> <li>- Gestor de proyecto. Responsable de la ejecución y de establecer los contactos internacionales.</li> </ul>
----------	--

Proceso	<b>6. Siguiete ejecución de programa educativo</b>
Descripción	<p>Consiste en volver a ejecutar el programa educativo implementado, con otro curso del mismo nivel, aprovechando la experiencia previa de los profesores. Se realizan las mismas actividades relativas a la plataforma tecnológica (configuración y soporte), las actividades con estudiantes en aula, y el proceso de acompañamiento a profesores y directivos, pero con una menor intensidad en la capacitación y en el acompañamiento.</p> <p>Este proceso se puede ejecutar muchas veces en el mismo colegio, pero se requiere de la ejecución previa del proceso número 5 ó 2. También puede existir una segunda ejecución en un colegio en que se haya aplicado el piloto del Programa.</p>
Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Configuración de plataforma tecnológica: preparar la plataforma con los datos específicos (alumnos, grupos, profesores) de la ejecución.</li> <li>- Soporte TI: recibe consultas de los distintos usuarios y resuelve problemas de la plataforma durante la ejecución.</li> <li>- Capacitador: capacita a directivos y profesores.</li> <li>- Gestor de proyecto. Responsable de la ejecución y de establecer los contactos internacionales.</li> </ul>

## 9.2. PERFILES Y EQUIPO

A partir del análisis anterior se puede obtener un listado con todos los perfiles requeridos para la operación de la nueva unidad de negocio:

- Pedagogo
- Preparador de capacitación
- Capacitador
- Configuración tecnológica
- Soporte TI
- Gestor
- Vendedor

En la sección donde se realiza el Análisis Financiero (sección 10) se estima el valor por hora para cada uno de estos perfiles, para calcular el costo de cada proceso. Sin embargo, desde un punto de vista estratégico, se identifica como necesario construir un equipo estable, con profesionales comprometidos con el proyecto y que puedan enfrentar adecuadamente la complejidad del negocio. Debido a esto, se buscarán personas que puedan desempeñarse en más de un perfil. El equipo inicial propuesto para la creación de la unidad de negocio encargada de implementar y comercializar programas de Inglés Colaborativo estaría formado por 4 personas, y debería comenzar su funcionamiento en Mayo de 2011:

- 1 gestor, encargado de las ventas internacionales, de desarrollar la red de colaboración internacional, y de liderar la ejecución de los distintos procesos definidos en la sección 9.1. Además será responsable de ejecutar la estrategia comunicacional y de marketing.
- 1 gestor responsable de las ventas nacionales, de desarrollar las redes de colaboración, y de liderar la ejecución de los distintos procesos definidos en la sección 9.1. Además será el responsable de la configuración de la plataforma tecnológica y de gestionar todo lo relacionado con TICs.
- 1 pedagogo que pueda cumplir el rol de diseñador instruccional, preparador de capacitación, capacitador, y eventualmente de gestionar proyectos.
- 1 técnico encargado del soporte. Este perfil podría subcontratarse a una empresa, pero en la evaluación que se presenta en la sección 10 se considera que este



técnico es parte del equipo, y que eventualmente podría realizar labores de configuración de plataforma.

El crecimiento esperado del equipo se estimó considerando la demanda de programas educativos presentada en la sección 10. La siguiente tabla resume el crecimiento del equipo requerido para satisfacer la demanda estimada:

Desde	Hasta	Pedagogos	Técnicos TI	Vendedores
Mayo 2011	Febrero 2012	1	1	0
Marzo 2012	Marzo 2012	2	1	0
Abril 2012	Febrero 2013	2	1	1
Marzo 2013	Marzo 2013	4	2	1
Abril 2013	Mayo 2013	4	2	2
Junio 2013	Febrero 2014	4	3	2
Marzo 2014	Julio 2014	6	4	2
Agosto 2014	Agosto 2014	7	4	2
Septiembre 2014	Diciembre 2015	7	5	2

Tabla 11: Pronóstico de dotación

A esta dotación se debe agregar la participación durante todo el proyecto de los dos gestores del proyecto.

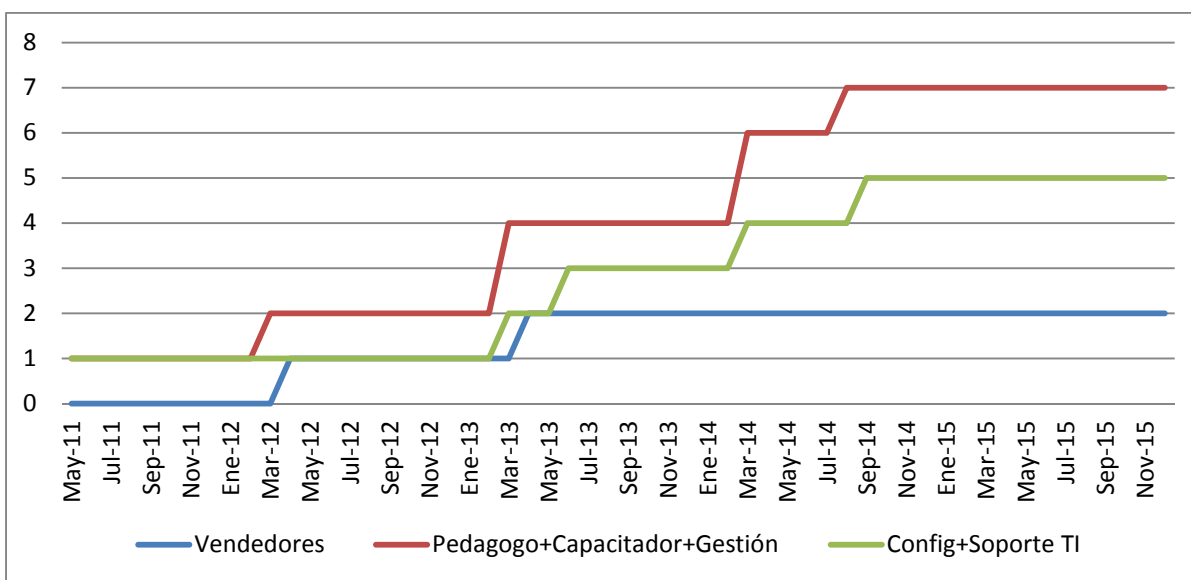


Figura 4: Pronóstico de aumento de dotación

### 9.3. RECURSOS MATERIALES

Dentro de los recursos que se requieren se identificaron costos iniciales, costos fijos mensuales y costos anuales de marketing en los que se debe incurrir.

- Costos iniciales: habilitación de oficina, computadores, creación de sitio web y papelería con la imagen corporativa, video promocional, etc.
- Costos fijos mensuales: arriendo, material de oficina, servicios básicos, internet, etc.
- Costos de marketing: eventos de difusión, reuniones.

El detalle con los costos estimados para estos recursos se pueden encontrar en el ANEXO I.

### 9.4. PLATAFORMA DE CURSOS

La ejecución de los programas educativos requiere de una plataforma tecnológica que permita la comunicación y colaboración entre los estudiantes: la Plataforma de Cursos. Esta plataforma estará formada por dos componentes: un sistema informático sobre el que se configuren las actividades educativas y una plataforma tecnológica sobre la que se ejecute el sistema. El sistema informático instalado sobre la plataforma tecnológica debe ser accesible desde Internet, de manera que sea posible configurar los cursos y grupos de trabajo, y que profesores y alumnos de distintos colegios y países pueden acceder a los contenidos del programa educativo y ejecutar sus actividades (incluidas las evaluaciones).

Después de analizar un conjunto de sistemas que soportan actividades educativas colaborativas, se eligió el sistema Moodle<sup>8</sup> (Moodle, 2011), un sistema *open source* desarrollado bajo licencia Pública GNU y que posee la mayoría de las características indicadas en la sección 5.2, punto d. Las principales características de este sistema se presentan en el ANEXO H. El diseño gráfico del sistema se modificará para mostrar las

---

<sup>8</sup> Acrónimo de *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*.

características gráficas definidas como parte de la estrategia de marketing. Si fuera necesario, este sistema se complementará con otras herramientas colaborativas.

La plataforma física (servidor) en que se instalará el sistema se arrendará<sup>9</sup> bajo la modalidad de *hosting*. Esto permitirá instalar y administrar el sistema en un servidor que se encuentre físicamente en un *datacenter* que cuente con la infraestructura necesaria, incluyendo una adecuada conexión a Internet. Esta modalidad permitirá aumentar gradualmente el tamaño del servidor, sin agregar costos fijos a la Unidad de Negocio y sin los costos asociados a la administración de servidores.

Además, se debe implementar el resto de la plataforma tecnológica, que incluye las componentes descritas en la sección 5.4. Los costos asociados al hosting y al diseño del portal están incluidos en los costos presentados en la sección 9.3.

## **10. ANÁLISIS FINANCIERO**

El punto de inicio del análisis financiero será establecer un caso base (sección 10.1), sobre el que se desarrollará el análisis de sensibilidad en la sección 10.2. En la sección 10.3 se presentan las conclusiones del análisis financiero.

### **10.1. CASO BASE**

Debido a que en la realidad puede haber una gran diversidad entre los colegios que adquieran el servicio en cuanto a la cantidad de cursos y números de alumnos, las estimaciones se hicieron considerando que cada ejecución del programa abarca dos cursos en el mismo nivel (por ejemplo en dos 7° Básico).

En base a los costos calculados para los distintos procesos, y considerando los análisis de los precios de servicios ATE presentados en la sección 3.4, se propuso un precio

---

<sup>9</sup> De acuerdo a la recomendación de un profesional de las TI con amplia experiencia.

nacional e internacional para los dos servicios ofrecidos (*primeras ejecuciones y siguientes ejecuciones*).

Para fijar el precio nacional (3 millones de pesos para las primeras ejecuciones y 1,8 millones para las siguientes) se tomó como referencia los costos variables estimados para las ejecuciones de cursos, presentadas en la Tabla 5 y la Tabla 6 de la sección 5.4, y se fijó un precio que cubriera estos costos con un margen suficiente (de 100%) que además permitiera cubrir los costos fijos y dejar un margen por cada curso. Luego, se validó que el precio fuera competitivo con otros servicios ofrecidos por empresas ATE, cuyo valor promedio por servicio es de 15 millones (ver sección 3.4). En el análisis de sensibilidad (sección 0) se valida cuánto puede rebajarse este precio para mantener un VPN positivo para el proyecto.

Para fijar el precio Internacional (US\$ 200 para primeras ejecuciones y US\$ 100 para siguiente) se analizaron los otros servicios pagados publicados en el portal SchoolNet (Global SchoolNet, 1990), y se estableció un precio similar. En el análisis de sensibilidad (sección 0) se valida cuánto puede rebajarse este precio para mantener un VPN positivo para el negocio.

El siguiente paso es estimar la demanda de los servicios: se estimó una demanda base para las *primeras ejecuciones*, y se supuso que todas esas ejecuciones generan una (y sólo una) *siguiente ejecución* en el año posterior. Además, se propone un plan de creación de nuevos programas (*Diseño de programas*) y ejecución de *pilotos*. Nótese que la ejecución de estos pilotos, aunque no se le cobra a los colegios también puede generar *siguientes ejecuciones*. Se estimó una demanda anual de 5 primeras ejecuciones en el primer año, 20 en el segundo, y 50 en los años siguientes. Para estimar esta demanda se tomó como referencia que la cantidad de clientes que actualmente tiene uno de los actores importantes del mercado (ANEXO A) es de 150 colegios. Considerando que el precio de la tecnología que utiliza esa empresa es superior al valor del servicio Intercl@ss, se estima que una venta máxima de 50 cursos a partir del año 3 es alcanzable, y creciente en los años 1 y 2.

La ejecución de programas se distribuye durante el año, pero con la restricción que comienzan junto con los trimestres que la mayoría de los colegios tienen definidos en su calendario escolar. Toda la información anteriormente descrita se presenta en la Tabla 12.

<b>Demanda</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Diseño	1	1	2	2	2
Ejecución piloto	2	2	4	4	4
Ejecuciones normales (ventas)	5	20	50	50	50
Segundas ejecuciones	0	7	22	54	54

**Tabla 12: Proyección de demanda**

El siguiente supuesto tiene que ver con el volumen de ventas que puede realizar cada vendedor. Se asumió que cada vendedor puede vender 20 *primeras ejecuciones* en un año y 20 *siguientes ejecuciones* del año anterior. Para conseguir esto se requiere incorporar un vendedor (el primero) el segundo año, y otro el tercer año para alcanzar el volumen de ventas estimado. Para cada vendedor se define un sueldo base y una comisión del 5% del precio de cada programa educativo vendido. Para las ventas internacionales se estimó una comisión variable del 30%, que se debe cancelar a la entidad recaudadora.

Con todos los supuestos anteriores se hizo la estimación de costos e ingresos, para generar un pronóstico de los Estados de Resultados y del Flujo de Caja que generaría la unidad de negocio. Para las estimaciones de costos se asumió que existía una dotación estable y creciente dentro de la Unidad de Negocio (ver sección 9.2, Figura 4). Se prefirió esta alternativa por sobre establecer un modelo de horas-hombre variables para el diseño y ejecución de programas educativos.

Se consideró dentro de los flujos un valor residual de la Unidad de Negocios que ejecuta Intercl@ss, en el quinto año. Se estimó tomando como base el flujo después de impuestos del quinto año (50 millones), y suponiendo flujos iguales los siguientes tres años. Este valor es de 97 millones en Diciembre de 2015, correspondientes a 37 millones actualizados.

Con los datos utilizados para generar los informes financieros se pueden realizar las primeras observaciones. La primera es que al estructurarse la demanda en trimestres se genera ciertos peaks breves de utilización de horas-hombre durante el año. Para suavizar el efecto de estos peaks se reprogramaron algunas actividades de los programas educativos, adelantando algunas de las tareas, principalmente de capacitación.

Otra decisión tomada a partir de la información utilizada para generar los informes financieros corresponde a la presentada en la sección 9.2, en relación al equipo base con que debe iniciarse la unidad de negocios responsable de *Intercl@ss*, y de los perfiles que deben cumplir los profesionales que integren el equipo. Esta decisión se tomó con estimación de horas-hombre necesarias para cada perfil.

Para la generación de los flujos de caja se supone que el 20% del precio de los programas educativos se recibe al comenzar a ejecutarse los programas, y el 80% restante un mes después de finalizados<sup>10</sup>.

Con los supuestos anteriores se generaron los Estados de Resultados (Tabla 14) y el Flujo de Caja (Tabla 13). Nótese que todas las estimaciones se hicieron mensualmente, con lo que las tablas anuales presentadas consolidan información. Los montos están en pesos chilenos al día de Enero 2011, y el proyecto se evalúa suponiendo que comienza en Marzo de 2011.

---

<sup>10</sup> Este supuesto se hizo luego de una consulta con la representante de la ATE Arcilla.

<b>Flujo de Caja</b>					
Ingresos por ventas	15.499.030	74.945.441	195.688.166	254.885.062	254.885.062
Costos var (RRHH+costos)	-13.974.418	-40.142.265	-90.752.900	-141.151.037	-158.151.037
Costos fijos y variables	-32.810.000	-41.340.000	-39.090.000	-39.090.000	-39.090.000
Impuestos	0	0	-9.435.519	-14.831.484	-9.799.484
Flujo anual	-31.285.388	-6.536.824	56.409.747	59.812.541	47.844.541
Valor residual					97.085.502
Apertura	0	-31.285.388	-37.822.212	18.587.535	78.400.076
Cierre	-31.285.388	-37.822.212	18.587.535	78.400.076	223.330.119
Tasa descuento anual					
Flujo descontado	-29.818.229	-7.572.330	30.778.951	25.909.337	52.901.764
VPN Acumulado	-29.818.229	-37.390.559	-6.611.608	19.297.729	72.199.493

**Tabla 13: Flujos de caja anuales**

Para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) del proyecto se utilizó una tasa mensual de descuento de 1,7%, que al componerla durante 12 meses equivale a un 20,4% anual. Considerando que la variación anual promedio del IPSA es de 18,9% para los últimos 10 años, se considera que el valor utilizado es adecuado.

Con los anteriores supuestos se obtiene un VPN del proyecto de 72 millones de pesos, luego de 5 años. También se debe mencionar que desde Septiembre de 2012 se comenzaría a pagar impuestos, que el VPN acumulado es positivo por primera vez en Diciembre de 2013 y de manera permanente desde Diciembre de 2014.

El balance al cierre de un mes del flujo de caja es positivo por primera vez en Diciembre de 2013, y es positivo de manera permanente desde Septiembre de 2014. El mínimo flujo de caja al cierre de un mes es de 66 millones de pesos negativos, en Agosto de 2013.

Como se muestra en la Tabla 14, el margen es superior al 35% desde el 2012. La variabilidad se debe a los incrementos de dotación que se realizan, y a la mayor o menor capacidad ociosa que se tiene en los distintos año estimados. Sin embargo, se requiere un nivel de ventas mayor a las 20 primeras ejecuciones del 2012 para generar los flujos de caja necesarios para obtener un VPN positivo para el proyecto. Con una demanda de 50 cursos a partir de 2013 se incrementan notoriamente las utilidades.

Estado de Resultados	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	15.499.030	74.945.441	195.688.166	254.885.062	254.885.062
Costos RRHH	-12.800.000	-35.110.000	-77.600.000	-123.040.000	-140.040.000
Otros costos variables	-1.174.418	-5.032.265	-13.152.900	-18.111.037	-18.111.037
Margen	1.524.612	34.803.176	104.935.266	113.734.025	96.734.025
	10%	46%	54%	45%	38%
Costos admin	-30.190.000	-35.390.000	-38.140.000	-38.140.000	-38.140.000
Gastos mrkt y comunic	-2.620.000	-5.950.000	-950.000	-950.000	-950.000
Utilidades netas	-31.285.388	-6.536.824	65.845.266	74.644.025	57.644.025
Impuestos	0	0	-9.435.519	-14.831.484	-9.799.484
Utilidades dd imp.	-31.285.388	-6.536.824	56.409.747	59.812.541	47.844.541

Tabla 14: Estados de Resultados

## 10.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En esta sección se presenta el análisis de sensibilidad de los estados financieros del negocio. Se identificaron las distintas variables o parámetros que pueden ser significativos en el resultado final de negocio, y se analizó el efecto de modificar estos parámetros en algunos valores financieros del proyecto (por ejemplo, el VPN). Los resultados de estos análisis se presentan en la Tabla 15 y en la Tabla 16. Las conclusiones asociadas a los valores obtenidos de este análisis se presentan en la sección de sección 11.

		Caso base	TIR	Break even 1	Break even 2	Precio
<b>Costos fijos</b>	Gestión empresa (HH)	160	160	160	160	160
	Costo gestión empresa	1.200.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000
<b>Diseño y venta</b>	Nro de ejecuciones de piloto	2	2,0	2,0	2,0	2,0
<b>Ejecución</b>	Precio primera ejecución	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	2.661.691
	Precio siguiente ejecución	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.597.015
	Pedagogía	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
	Configuración	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Configuración tecnológica	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
	Soporte TI	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Capacitador	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Gestión	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
<b>Demanda</b>	Ponderación demanda	100%	100%	71%	85%	100%
<b>Ventas (comisión)</b>	Comisión ventas nacional	5%	5%	5%	5%	5%
	Comisión intern. (Primera)	40%	40%	40%	40%	40%
	Comisión intern. (Siguiete)	30%	30%	30%	30%	30%
	Precio intern (Primera) USD	1.500	1500	1500	1500	1500
	Precio intern (Siguiete) USD	1.000	1000	1000	1000	1000
<b>Finanzas</b>	Tasa de descuento mensual	1,7%	3,1%	1,7%	1,7%	1,7%
<b>Resultados</b>	Tasa anual	20,4%	39,8%	20,4%	20,4%	20,4%
	VPN	35.884.005	0	-39.017.536	-1.844.053	0
	Flujo del 5to año	50.611.095	50.611.095	1.193.451	22.022.707	28.630.349
	Dda - 5to año (primeras)	50	50	38	43	50
	Dda - Ejecuciones normales	175	175	134	153	175
	Dda - siguientes ejecuciones	137	137	104	120	137
	Ingresos por ventas	970.962.485	970.962.485	741.404.150	849.410.985	883.949.418
	Costos	-800.527.029	-800.527.029	-748.812.993	-773.184.330	-796.328.614
	Mínimo flujo de caja	-83.559.026	-83.559.026	-99.818.298	-86.459.317	-93.786.106

Tabla 15: Análisis de sensibilidad (Parte 1)



En la parte inferior de la Tabla 15, en la sección Resultados, se muestran los indicadores del proyecto registrados luego de cada variación. Los valores marcados con fondo gris en esta Tabla 15 corresponden a los parámetros modificados en el caso base, y los valores marcados con fondo amarillo en ambas tablas corresponden a los parámetros sobre los que se aplicó la sensibilidad o que se usaron como objetivo (*target*) de cada análisis.

		Caso base	Gestión emp	Pilotos	Costos	Comisiones	Precio int
<b>Costos fijos</b>	Gestión empresa (HH)	160	240	160	160	160	160
	Costo gestión empresa	1.200.000	3.355.196	2.240.000	2.240.000	2.240.000	2.240.000
<b>Diseño y venta</b>	Nro de ejecuciones de piloto	2	2,0	19,7	2,0	2,0	2,0
<b>Ejecución</b>	Precio primera ejecución	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
	Precio siguiente ejecución	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
	Pedagogo	6.000	6.000	6.000	7.333	6.000	6.000
	Configuración	5.000	5.000	5.000	6.111	5.000	5.000
	Configuración tecnológica	6.000	6.000	6.000	7.333	6.000	6.000
	SopORTE TI	5.000	5.000	5.000	6.111	5.000	5.000
	Capacitador	5.000	5.000	5.000	6.111	5.000	5.000
	Gestión	8.000	8.000	8.000	9.778	8.000	8.000
<b>Demanda</b>	Ponderación demanda	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Ventas (comisión)</b>	Comisión ventas nacional	5%	5%	5%	5%	9%	5%
	Comisión intern. (Primera)	40%	40%	40%	40%	69%	40%
	Comisión intern. (Siguiete)	30%	30%	30%	30%	52%	30%
	Precio intern (Primera) USD	1.500	1500	1500	1500	1500	0
	Precio intern (Siguiete) USD	1.000	1000	1000	1000	1000	0
<b>Finanzas</b>	Tasa de descuento mensual	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%
<b>Resultados</b>	Tasa anual	20,4%	20,4%	20,4%	20,4%	20,4%	20,4%
	VPN	35.884.005	0	0	0	0	10.102.957
	Flujo del 5to año	50.611.095	39.503.743	55.349.619	27.502.656	29.450.631	32.345.100
	Dda - 5to año (primeras)	50	50	50	50	50	50
	Dda - Ejecuciones normales	175	175	175	175	175	175
	Dda - siguientes ejecuciones	137	137	245	137	137	137
	Ingresos por ventas	970.962.485	970.962.485	1.219.257.725	970.962.485	970.962.485	771.600.000
	Costos	-800.527.029	-865.208.398	-1.084.880.892	-877.757.836	-879.812.911	-667.810.000
	Mínimo flujo de caja	-83.559.026	-113.669.318	-164.141.811	-99.862.122	-96.153.862	-85.630.000

Tabla 16: Análisis de sensibilidad (Parte 2)

A continuación se describe cada fila (parámetro) de las tablas:

- Costos fijos
  - Gestión empresa (HH): son las horas-hombre mensuales destinadas a la gestión de la empresa.
  - Costo gestión empresa: es un valor que se obtiene a partir del parámetro anterior y del valor-hora definido para la gestión de la empresa.

- Diseño y venta
  - Nro. de ejecuciones de piloto: corresponde al número de ejecuciones de programas piloto en distintos colegios. Estas ejecuciones son necesarias para depurar los programas diseñados, y no se cobrarán a los clientes.
- Ejecución
  - Precio primera ejecución: precio definido para la *primera ejecución* de un programa en un colegio.
  - Precio siguiente ejecución: precio definido para la ejecución de un programa en un colegio donde previamente ya se aplicó el mismo programa.
  - Pedagogo, Configuración, Configuración tecnológica, Soporte TI, Capacitador, Gestión: corresponde al valor-hora definido para cada uno de estos perfiles.
- Demanda
  - Ponderación demanda: corresponde a un porcentaje aplicado de manera fija al pronóstico de la demanda de programas educativos: 5 *primeras ejecuciones* para el primera año, 20 para el siguiente, y 50 para los 3 últimos. Esto con sus correspondientes *siguientes ejecuciones* en los años inmediatamente posteriores a la primera ejecución de un programa en un colegio.
- Ventas
  - Comisión ventas nacional, Comisión internacional (Primera ejecución), Comisión internacional (Siguiete ejecución): porcentajes de comisión por venta de programas educativos.
  - Precio internacional (Primera), Precio internacional (Siguiete): precio en dólares de los programas educativos.
- Finanzas
  - Tasa de descuento mensual: tasa mensual utilizada para descontar los flujos.
- Resultados
  - Tasa anual: tasa compuesta de descuento en el mes 12 (Febrero de 2012)
  - VPN: Valor presente neto estimado para el proyecto.

- Flujo del 5to año: Flujo neto del 5to año de operación. Se seleccionó este mes por considerarse un mes que podría repetirse en el futuro.
- Dda - 5to año (primeras): demanda en el 5to año por *primeras ejecuciones* de programas educativos.
- Dda - Ejecuciones normales, Dda - siguientes ejecuciones: demanda total (5 años) por *primeras y siguientes* ejecuciones.
- Ingresos por ventas: ingresos totales por ventas durante el período evaluado.
- Costos: suma total de costos del proyecto.
- Mínimo flujo de caja: mínimo flujo de caja mensual durante el proyecto.

A continuación se describen las columnas de las tablas, donde cada columna representa la prueba de sensibilidad sobre uno de los parámetros:

- TIR: determinación de la tasa de descuento mensual con que se obtiene un VPN de cero.
- Break even 1: mínimo porcentaje de la demanda que genera flujos netos positivos en el quinto año.
- Break even 2: mínimo porcentaje de la demanda que genera VPN positivo para el proyecto.
- Precio: mínimo nivel de precios nacionales que genera VPN cero (85% del precio base).
- Gestión empresa: máximo número de horas mensuales dedicadas a la gestión de la empresa que genera un VPN de cero.
- Pilotos: número máximo de ejecuciones de pilotos que pueden realizarse sin generar un VPN negativo.
- Costos: se determina el valor máximo de horas-hombre que generan un VPN nulo, aumentando todos en la misma proporción (29% con respecto al caso base).
- Comisiones: porcentaje de aumento de comisiones nacionales e internacionales que generan un VPN nulo (98% de aumento con respecto al caso base)
- Precio internacional: indicadores financieros considerando que no se cobra por los servicios internacionales.

## 11. CONCLUSIONES

Se constata la existencia de un genuino interés por parte del Estado en impulsar la enseñanza de inglés y de TIC en la Educación Básica y Media, lo que queda confirmado por la inclusión obligatoria de mecanismos nacionales de evaluación, así como por el aumento de horas destinadas a su enseñanza. Esto debería impactar en las **necesidades** y requerimientos de las escuelas chilenas, especialmente de aquellas que reciben recursos del Estado (90% del mercado) y que serán evaluados por sus resultados en estas áreas, principalmente a través de las pruebas SIMCE.

La Subvención Escolar Preferencial (SEP) corresponde al mecanismo a través del cual el Estado transfiere miles de millones de pesos a escuelas municipales y particulares subvencionadas con estudiantes vulnerables, con el fin de financiar sus Planes de Mejoramiento Escolar que buscan reducir la brecha educacional producida por las diferencias socioeconómicas de los estudiantes. Una parte considerable de dichos recursos se destina a organismo ATE que ofrecen servicios educativos a las escuelas. Los estudios indican que en este mercado de asesorías, la demanda sigue siendo mayor que la oferta, lo que abre **oportunidades** para entrar en él.

Se debe mencionar también que la información de la Educación Particular en Chile, que alberga aproximadamente al 10% de los estudiantes de Básica y Media, es escasa. A pesar de esto, se espera que Intercl@ss tenga buena acogida en este segmento del mercado. En particular, se pretende focalizar los esfuerzos de venta en los colegios particulares con bajo resultado en SIMCE Inglés.

Desde el punto de vista internacional, también es posible identificar un conjunto de tendencias cada vez más dominantes en el debate público que apuestan por orientar el desarrollo educativo y social de los países desarrollados y economías emergentes hacia una sociedad del conocimiento, fomentando el uso de TIC, las prácticas colaborativas, el aprendizaje de segundas lenguas, y la comunicación intercultural, en tanto competencias del Siglo XXI.

En el segmento internacional Intercl@ss se debe insertar en un mercado que ya existe, y que cuenta con canales desarrollados (y gratuitos) para la difusión de portales y proyectos educativos. Se pretende utilizar estos canales como el principal mecanismo de difusión y captación de clientes internacionales.

Este escenario nacional e internacional plantea la necesidad y la oportunidad de desarrollo de un servicio cuya propuesta de valor sea: *“Intercl@ss permite el aprendizaje de Inglés y Tecnología a través de la comunicación y del trabajo en red con estudiantes y profesores de otros países. Por medio de actividades colaborativas aula con aula, los estudiantes adquirirán competencias comunicativas, en Inglés y herramientas TIC, claves para insertarse en un mundo global.”* (key statement presentado en la sección 7).

Se trata de un servicio innovador en Chile y poco desarrollado en países extranjeros. Sin embargo, la presencia de empresas de servicios educacionales que trabajan con TIC en Chile implica una amenaza de futura competencia, dadas las bajas barreras de entrada.

Atendiendo a los análisis estratégicos realizados, se plantea una estrategia triple: *diferenciación*, apelando al factor innovador de la propuesta y optando por una estrategia de marketing de posicionamiento; *evitar la imitación*, elevando las barreras de entrada apostando por una estrategia de nicho, especializándose en colaboración entre aulas de escuelas chilenas y extranjeras; y *relación de largo plazo con clientes*, consolidando vínculos directos que se proyecten en el tiempo (en concordancia con el marketing relacional).

Respecto al mercado chileno, es importante destacar que éste es descentralizado y disgregado en su administración, por lo que la estrategia de marketing y ventas implica un gran esfuerzo de cobertura y de creación de vínculo directo; así como se considera priorizar grupos de establecimientos que ofrezcan un mayor grado de concentración (direcciones de Educación Municipal, Redes de sostenedores). Cabe mencionar que es

necesario impactar a los profesores de las asignaturas involucradas, en tanto clientes indirectos, puesto que pueden influenciar el poder de compra de los sostenedores.

Si bien el mercado nacional es descentralizado, no se descartan posibilidades de financiamiento por parte de organismos centrales del Estado, como Enlaces, Inglés Abre Puertas o el propio Mineduc de modo directo.

Respecto a mercados extranjeros, se generó un índice que entregó un ranking de los países donde sería más atractivo comercializar el servicio bajo la modalidad Inglés-Español, tomando en cuenta variables como su nivel educacional y el desarrollo de TIC del país. Este ranking determina un orden de prioridad donde deberían concentrarse los esfuerzos de desarrollo de redes internacionales, en el contexto de una estrategia más focalizada.

Cabe hacer notar que el primer país del ranking (Reino Unido) posee un sistema público de educación, poderoso y poco disgregado, y un mercado privado de menor relevancia relativa. Eso plantea desafíos desde el punto de vista del marketing, en el sentido de buscar impactar aquellos puntos del sistema educacional extranjero donde se toman decisiones que puedan abrir acuerdos de carácter amplio.

Finalmente, cabe señalar que los organismos de cooperación internacional como la OCDE, la APEC o la UNESCO pueden jugar un rol de socios clave que faciliten la apertura de vínculos comerciales y de cooperación con otros países.

En cuanto al análisis financiero del servicio, el VPN luego de 5 años es positivo y alcanza los 72 millones de pesos, al utilizar una tasa de descuento de 1,7% mensual (20% anual). El quinto año se estima un flujo positivo neto de 50 millones. En cuanto al nivel de ventas, se requiere de un volumen importante para que el negocio sea rentable (superior a 43 unidades a partir del tercer año). El Margen de Utilidades es superior al 30% de los ingresos por venta. El capital de trabajo (*working capital*) puede ser una limitante para el proyecto, dado que es mayor que el VPN. Los costos también son una variable sensible, especialmente, en lo relativo al sueldo del equipo.

El análisis de sensibilidad se realizó para estresar el modelo de negocio, de manera de determinar cuáles son las variables críticas que permiten la sustentabilidad de éste. Sin embargo, al aplicar estimaciones más optimistas sobre algunas variables se puede observar un aumento significativo del VPN del proyecto. Por ejemplo, si los precios de los servicios se incrementaran en un 15%, el VPN se duplicaría (\$142 millones), y si la demanda aumentara en un 10%, es decir, en lugar de vender 50 cursos anuales a partir del tercer año se vendieran 55, el VPN aumentaría a \$126 millones. Esto permite concluir que las condiciones establecidas como base para el proyecto son muy cercanas al caso en que se consigue sólo su sustentabilidad, y existe margen para aumentar significativamente su rentabilidad al conseguir pequeñas mejoras en las variables de venta.

Es importante notar que para establecer las proyecciones financieras, se consideraron sólo dos servicios (primera y siguientes ejecuciones), con el fin de elaborar un modelo. Sin embargo, dentro de los propios límites del servicio de Inglés Colaborativo, se abren posibilidades de una mayor variedad en la oferta de productos (paquetes de programas para un mismo establecimiento o sostenedor, subproductos a menor costo, etc.)

Se debe conseguir financiamiento para afrontar el balance en caja negativo que el negocio enfrentaría los primeros tres años. Conseguir dicho financiamiento de parte de organismos de cooperación extranjera o de organismos estatales como la CORFO pareciera bastante probable luego de las primeras ejecuciones exitosas de Intercl@ss.

Es relevante dejar enunciadas algunas posibilidades reales que se han abierto en el transcurso del proceso de elaboración de esta Tesis. Se trata de ampliar el abanico de servicios y negocios vinculados a la estrategia escogida, es decir que caben en el nicho de la *colaboración usando TIC*, aprovechando la experiencia, el conocimiento, las redes y la imagen de marca que se vaya construyendo.

Algunas de esas posibilidades consisten en desarrollar servicios de Inglés Colaborativo para otras entidades (no sólo colegios); ofrecer programas educativos basados para otras asignaturas, conectando escuelas de una misma ciudad o entre ciudades de un

mismo país; generando actividades y programas sólo para profesores y/o directivos de diferentes escuelas; ampliar la oferta a otros mercados como el universitario y el laboral; generar clubes de estudiantes, redes sociales y hasta generar software colaborativo, entre otras; ampliar la oferta para los mercados extranjeros.

Tal vez el objetivo más importante de este estudio es validar la viabilidad del proyecto. Considerando el modelo de negocios propuesto, los análisis de mercados, el análisis financiero y las potencialidades que se abren, los autores sostienen que el proyecto es sustentable económicamente y es viable impulsarlo. Además, éste tiene una componente social importante, que es altamente valorada por los autores.



## 12. REFERENCIAS

- Ananiadou Katerina y Claro Magdalean** 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries [Informe] : OECD Education Working Papers, Nro. 41 / OECD. - France : [s.n.], 2009.
- Aparicio Juan Pedro** El español en el reino unido [Informe]. - [s.l.] : Instituto Cervantes, 2008.
- Armstrong Kotler y** Principles of Marketing [Libro]. - [s.l.] : Prentice Hall, 2006.
- Arnold Glen** Corporate Financial Management, Fourth Edition [Libro]. - [s.l.] : Pearson Education Limited, 2008. - 978-0-273-71041-7.
- Arriagada Irma** Capital Social: Potencialidades y Limitaciones Analíticas de un Concepto [Estudios Sociológicos - Universidad Autónoma del Estado de México]. - 2003.
- Barney Jay** Firm Resources and Competitive Advantage [Publicación periódica] // Journal of Management. - 1991. - 1 : Vol. 17. - págs. 99-120.
- BBC News** South Korea's education success [En línea] // BBC News. - 13 de Septiembre de 2005. - 03 de Enero de 2011. - [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/education/4240668.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/4240668.stm).
- Bellei Cristián y Cajales Dante** La asistencia técnica educativa en Chile en el marco de la Ley SEP [Conferencia] // Seminario Asistencia Técnica Educativa: De la Intuición a la Evidencia. - Santiago : [s.n.], 2010. - Centro de Investigación Avanzada en Educación, Universidad de Chile.
- Bellei Cristián, Osses Alejandra y Valenzuela Juan Pablo** Asistencia Técnica Educativa: de la Intuición a la Evidencia [Libro]. - Santiago : Ocho Libros, 2010. - 978-956-19-0703-4.
- Borden Neil** The Concept of Marketing Mix [Journal of Advertising Research - Harvard Business School]. - September de 1984. - Vol. II.
- British Council** [En línea] // Connecting Classrooms. - 2011. - <http://www.britishcouncil.org/learning-connecting-classrooms.htm>.
- Business Chile** [En línea] // [www.businesschile.cl](http://www.businesschile.cl). - <http://www.businesschile.cl/es/noticia/reportaje-principal/la-ensenanza-del-ingles-en-chile-una-asignatura-pendiente>.
- businessballs.com** SWOT Analysis [En línea] // [businessballs.com](http://businessballs.com). - 2010. - 16 de Diciembre de 2010. - <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>.
- Canada** <http://www.multiculturalcanada.ca/Encyclopedia/A-Z/s12/8> [En línea].
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación** Planes de Mejoramiento SEP: Sistematización, Análisis y Aprendizajes de de Política [Informe] : Preparado para el la División de Educación General, MINEDUC. - 2010.
- Chamberlain-Quinslink Carla** Cooperative Learning as Method and Model in Second Language Teacher Education. - [s.l.] : The Pennsylvania University, 2008.
- chilehablaingles.cl** [En línea] // Chile Habla Inglés. - 2009. - [www.chilehablaingles.cl](http://www.chilehablaingles.cl).
- CILT National Centre for Languages** <http://www.cilt.org.uk/home.aspx> [En línea] // Language Trends 2009. - 2010.
- Colombia Aprende, RELPE** [En línea] // Aulas Hermanas - Proyecto Colaborativo. - 2011. - <http://www.aulashermanas.org/>.
- Diem Richard, Levy Tedd y VanSickle Ronald** Education & Learning - South Korean Education [En línea] // AsiaSociety.org. - 20 de Agosto de 2008. - 03 de Enero de 2011. - <http://asiasociety.org/education-learning/learning-world/south-korean-education>.
- Embajada Británica** [En línea] // Embajada Británica. - Febrero de 2011. - [www.britemb.cl](http://www.britemb.cl).
- Enlaces - Ministerio de Educación - Chile** Actualización de Competencias y Estándares TIC en la Profesión Docente [Informe]. - 2010.
- Evans Elizabeth** [En línea] // Revistas Peruanas. - 2006. - <http://revistas.concytec.gob.pe/pdf/consen/v9n10/a10v9n10.pdf>.
- Ferreira Rita** Los prescriptores ganan terreno en Internet [Expansion - Business School - Universidad de Navarra]. - 2003.
- Gerry Stahl Timothy Koschmann, Dan Suthers** Computer-supported Collaborative Learning. - 2010.
- Global SchoolNet** [En línea] // GlobalSchoolNet.org - Linking Kids Around the World. - 1990. - <http://www.globalschoolnet.org/>.
- Gronroos C.** Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies [Publicación periódica]. - [s.l.] : Journal of Marketing Management, 1997.
- Gronroos Christian** A service quality model and its marketing implication [Publicación periódica]. - [s.l.] : European Journal of Marketing, 1984.
- Guillén Royo Mónica** Hacia una revisión crítica del análisis neoclásico del consumo: una alternativa [Universitat de Girona]. - 2002.

**Hajek John** <http://www.languageseducation.com/hajek080505.pdf> [En línea] // [www.languageseducation.com](http://www.languageseducation.com). - 2008.

**Hastings Gerard** Social Marketing. Why should the devil have all the best tunes? [Libro]. - 2007.

**Hax Arnoldo** Modelo Delta. Un Nuevo Marco Estratégico. - 2003.

**iEarn** [En línea] // International Education and Resource Network (iEarn). - 1988. - <http://www.iearn.org/>.

**Internet World Stats** Top Ten Internet Languages [En línea] // Internet World Stats - Usage and Population Statistics. - 2010. - 25 de Enero de 2011. - <http://www.internetworldstats.com/stats7.htm>.

**Johnson David W., R. Johnson, and E. Holubec.** Circles of Learning: Coopera-tion in the Classroom [Libro]. - 1990.

**Kid Link Association** [En línea] // Kid Link Project. - 1990. - <http://www.kidlink.org/>.

**Lecky-Thompson Guy** <http://www.suite101.com/content/affiliate-niche-marketing-strategy-a97700> [En línea] // [www.suite101.com](http://www.suite101.com). - 2009.

**Mandeville Thomas** Collaboration and the Network form of Organization in the Knowledge Based Economy [Publicación periódica]. - 2004.

**Marcos-Marín Francisco A.** Español y lengua hispana en los Estados Unidos de América. - [s.l.] : Instituto Cervantes, 2008.

**Mendoza Lago Glenna** Las Estrategias de Mercadotecnia: Caso Grupo Bimbo [Tesis - Escuela de Negocios - Universidad de Las Américas Puebla]. - 2005.

**MINEDUC- SIMCE** Búsqueda de Resultados 2008 y 2009 [En línea] // Sistema de Medición de la Calidad de la Educación. - 21 de Marzo de 2011. - <http://www.simce.cl/>.

**Ministerio de Educación** [En línea] // Registro ATE. - 2011. - [http://www.registroate.cl/site\\_buscador/web\\_ate/index.php](http://www.registroate.cl/site_buscador/web_ate/index.php).

**Ministerio de Educación - Enlaces** El libro abierto de la informática educativa - Lecciones y desafíos de la red Enlaces [Informe]. - [s.l.] : LOM, 2010.

**Ministerio de Educación - Gobierno de Chile** Currículum Educación Básica - Idioma Extranjero [Informe]. - 2002.

**Ministerio de Educación - Simce** [En línea] // Simce. - 2010. - <http://www.simce.cl/index.php?id=5>.

**Ministerio de Educacion** Decreto 254 Contenidos Fundamentales y Contenidos Mínimos para E.M.. - 2009.

**Ministerio de Educación** Ley General de Educación - Texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 20.370 [En línea]. - 2010. - <http://www.leychile.cl/N?i=1014974&f=2010-07-02&p=>.

**Ministerio de Educación** Ley Nro. 20.248 - Subvención Escolar Preferencial. - 2008.

**Ministerio de Educacion** Orientaciones para la puesta en práctica del Ajuste Curricular 2011. - 2010.

**Ministerio de Educación y Ciencia** La Enseñanza del Español en Australia y Nueva Zelanda. - 2005.

**Ministry of Education, New Zealand** Evaluation of the Second Language Learning Funding Pool (1999-2003) [En línea] // <http://www.educationcounts.govt.nz>. - 2005. - [http://www.educationcounts.govt.nz/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/7474/eval-second-language.pdf](http://www.educationcounts.govt.nz/__data/assets/pdf_file/0004/7474/eval-second-language.pdf).

**Ministry of Education, Science and Technology** Education System - Overview [En línea] // Ministry of Educacion, Science and Technology. - 2008. - 03 de Enero de 2011. - [http://english.mest.go.kr/web/1692/site/contents/en/en\\_0203.jsp](http://english.mest.go.kr/web/1692/site/contents/en/en_0203.jsp).

**Moodle** [En línea] // Moodle Community. - 2011. - <http://moodle.org/>.

**NCAA**  
[http://www.ncca.ie/en/Curriculum\\_and\\_Assessment/Early\\_Childhood\\_and\\_Primary\\_Education/Primary\\_School\\_Curriculum/Modern\\_languages/Mod\\_Langs\\_in\\_PSC\\_Feasibility\\_and\\_futures.pdf](http://www.ncca.ie/en/Curriculum_and_Assessment/Early_Childhood_and_Primary_Education/Primary_School_Curriculum/Modern_languages/Mod_Langs_in_PSC_Feasibility_and_futures.pdf) [En línea] // [www.ncca.ie/](http://www.ncca.ie/). - 2008.

**O'Donnell Timothy J.** Learning English as a Foreign Language in Korea: Does CALL have a place? [Publicación periódica] // Asian EFL Journal - Teachers Articles. - 2006. - 1 : Vol. 10.

**OECD** Education at a Glance 2010 - OECD Indicators [Informe]. - 2010.

**OECD** OECD Briefing Note For the United Kingdom [Informe]. - 2008.

**Osterwalder Alexander, Pigneur, Yves.** Business Model Generation. - 2009.

**Parasuraman A., Berry, L. y Zeithaml, V.** SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality [Publicación periódica]. - [s.l.] : Journal of Retailer, 1988.

**Paypal Inc. (US)** [En línea] // Paypal Chile. - Abril de 2011. - <https://www.paypal.com/cl>.

**PIAP - MINEDUC** Programa Inglés Abre Puertas [En línea] // Programa Inglés Abre Puertas. - Diciembre de 2010. - <http://www.ingles.mineduc.cl/>.

**Porter M. E.** How Competitive Forces Shape Strategy [Publicación periódica] // Harvard Business Review. - March/April de 1979.

**Prabhu N.** Procedural Syllabuses [Sección del libro] // Trends in Language Syllabus Design / aut. libro comp. Reed (ed. - 1984.

**Radio Universidad de Chile** Mas de 200 mil estudiantes dan SIMCE de Ingles. - 2010.

**RELPE** [En línea] // Red Latinoamericana de Portales Educativos (RELPE) . - 2004. - <http://www.relpe.org/>.

**Rinzler Alan** The Magic of Niche Marketing for Authors. - [s.l.] : Forbes, 2010.

**Saporosi Gerardo** Definición del Negocio. Business model, ventaja competitiva, target, posicionamiento, pricing [Franchising Group]. - 2008.

**Schalk Quintanar Ana Elena** El Impacto de las TIC en la Educación [Informe] : Relatoría de la Conferencia Internacional / UNESCO. - Brasilia : [s.n.], 2010.

**School Works** Understanding the UK education System [En línea] // School Works - Helping School Works. - 2007. - [www.schoolworks.co.uk](http://www.schoolworks.co.uk).

**Tironi Ernesto** Apuntes de la presentación [Conferencia] // Seminario Asistencia Técnica Educativa: De la Intuición a la Evidencia. - Santiago : [s.n.], 2010. - Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile.

**Trout Jack** Jack Trout on Strategy [Libro]. - [s.l.] : McGraw-Hill, 2004.

**UNESCO** [En línea] // Sitio WEB UNESCO. - Marzo de 2011. - <http://www.unesco.org/>.

**UNESCO** Estándares de Competencia en TIC para Docentes [Informe]. - Londres : [s.n.], 2008.

**UNESCO** ICTs in Education [En línea] // UNESCO. - Marzo de 2011. - <http://www.unesco.org/new/en/unesco/themes/icts/>.

**Valenzuela B. Juan Pablo [y otros]** Estándares e Indicadores de Desempeño de Sostenedores en el Sistema Educativo Público Chileno [Informe] : Informe Final / CIAE Universidad de Chile, P. Universidad Católica de Valparaíso. - 2010.

**Wikipedia** Education in South Korea [En línea] // Wikipedia. - July de 2010. - 03 de Enero de 2011. - [http://en.wikipedia.org/wiki/Education\\_in\\_South\\_Korea](http://en.wikipedia.org/wiki/Education_in_South_Korea).

**Wikipedia** <http://en.wikipedia.org/wiki/Multiculturalism> [En línea].

**World Economic Forum** The Global Competitiveness Report 2010–2011 [Informe]. - Geneva, Switzerland : Klaus Schwab, 2010.

## ANEXO A

### MINUTAS DE REUNIÓN Y MAILS

#### REUNIÓN UNESCO

Lugar: Oficina de UNESCO en Santiago

Fecha: 12 de Noviembre de 2010

Participantes

- Alfredo Rojas, Director del programa de Liderazgo Escolar, Unesco
- Fernando Sagredo
- Dionel Suazo

Temas tratados:

- En Chile hay escasez de profesores de Inglés.
- Gracias a Enlaces se espera que en 5 años más exista un computador por cada 10 niños.
- Para ofrecer servicios a los colegios se deben buscar ofertas atractivas. Se debe tener en cuenta que son organizaciones no jerárquicas, políticas.
- El estilo de educación más tradicional, con el profesor en el frente ya no funciona. El contexto social ha cambiado, los profesores ya no son autoridades.
- Se deben potenciar las competencias de liderazgos en los directivos.
- Revisar experiencia de Escuela en La Pintana preparado por Informe Especial: "Sí se puede":  
<http://www.24horas.cl/programas/informe-especial/2010/index.aspx?id=94054&ca>  
[p=s](#)
- Revisar la experiencia de preparación para las Olimpiadas de Matemáticas.
- Revisar Scratch, desarrollado por el MIT. Simulaciones.
- Enlaces promueve el intercambio entre colegios. Software La Plaza.
- De acuerdo a algunos estudios realizados en Chile, el 16% de los profesores son innovadores, pero no logran constituir una práctica cotidiana.
- El entrevistado manifiesta buena recepción a la idea de conectar colegios en distintos países como medio de promover el aprendizaje de inglés.

## **REUNIÓN CENTRO INFORMÁTICA EDUCATIVA (CIE)**

Lugar: Oficinas CIE, Campus San Joaquín, Santiago.

Fecha: 25 de Noviembre de 2010

Participantes

- Margarita Paredes, CIE
- Fernando Sagredo
- Dionel Suazo

Temas Tratados:

- Margarita lleva varios años trabajando en el CIE, por lo que posee un conocimiento bastante completo de las dinámicas del mercado educativo con TIC.
- Comenta las principales características del quehacer del CIE
- Expresa su alta valoración del Proyecto de Inglés Colaborativo
- Comenta acerca de las posibilidades que podrían haber en el mercado educativo para un proyecto de esas características.
- Transmite muchos elementos ligados a la experiencia de trabajo junto a Enlaces, refiriéndose a los Centros (ligados a las universidades), a la manera en que se accede al financiamiento, etc.

## **REUNIÓN CENTRO ALUMNOS DE LA CARRERA DE INGLES-UMCE**

Lugar: Departamento de Inglés, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación

Fecha: 7 de Diciembre de 2010

Participantes

- Maximiliano Acuña, alumno de segundo año de pedagogía en Inglés, dirigente, maxi.acuna.umce@gmail.com
- Fernando Sagredo
- Dionel Suazo

Temas tratados:

- Maximiliano está participando en un proyecto MECESUP en el uso de TICs en inglés. Incluye la instalación de infraestructura, asistencia técnica a los profesores y alumnos.
- Tienen contactos con otras universidades, como la Alberto Hurtado. Además la UMCE tiene convenios de intercambio de alumnos con universidades extranjeras.
- Problemas para la introducción de TICs en colegios:
  - o Los directores en general son de edad, y no son cercanos a las TICs, por lo que tampoco las impulsan en los colegios.
  - o Se requiere alfabetización digital.
  - o Los instrumentos para medir competencias se enfocan en medirlas en los profesores.
- No existe mucho intercambio de metodología entre profesores. Existe un cierto celo entre Universidades, cuando organizan eventos, seminarios.

## **REUNIÓN CON INTEGRANTE DEL EQUIPO DE ENLACES**

Lugar: Restaurant en Edificio del MINEDUC

Fecha: 13 de Diciembre de 2010

Participantes

- Gustavo Astudillo (Sociólogo), Enlaces.
- Fernando Sagredo
- Dionel Suazo

Temas tratados:

- La idea original de Enlaces era crear una red de colegios, a eso se debe su nombre.
- Hay evidencia que demuestra que las redes de colegios obtienen mejores resultados que los colegios individuales. Un ejemplo es la red de colegios SIP (<http://www.sip.cl/>)

- Actualmente el paradigma de educación es estandarizado, orientado al alumno promedio, y no se hace cargo de la diversidad entre los alumnos. Ejemplos de equipos de trabajo diversos son las escuelas rurales, en que los profesores trabajan en la misma sala con alumnos de distintos niveles. En esta realidad hay exitosas experiencias de Enlaces.
- En Temuco se han especializado en el trabajo con colegios rurales.
- La reforma de los años 90 tenía como objetivo incorporar a los niños en el sistema educativo.
- Actualmente el foco del área en que trabaja Gustavo es impulsar el uso de TIC integrado en el aprendizaje de las distintas materias.
- Existe una unidad en el MINEDUC, recientemente creada, que se encarga de las estrategias innovadoras.
- Los centros educativos con los que trabaja Enlaces en este ámbito ofrecen una sola estrategia o modelo de negocio, con diferentes resultados.
- Uno de estos centros es Eduinnova, que ha desarrollado una estrategia llamada 1 para 3 (un dispositivo para 3 alumnos), que está soportada por una plataforma tecnológica que permite a los estudiantes trabajar en unidades con cápsulas de conocimientos (un problema) y ejercicios, y cuyo avance puede ser monitoreado por el profesor.
- El centro de la USACH se ha especializado en la enseñanza de matemáticas (F.Oteíza).
- No se puede hacer todo en todos los colegios, ya que tienen distinto nivel de desarrollo (no sólo en el ámbito de las TICs).
- El programa de Inglés Colaborativo propuesto incluye dentro de sus competencias a desarrollar la colaboración, que corresponde a una competencia que se puede considerar de *nivel superior*, es decir, que requiere de otras competencias previas.
- Enlaces realizó un censo para medir el nivel de cada colegio en cuanto al uso de TICs, de manera de generar distintos grupos de colegios y focalizar mejor los esfuerzos. El índice fue desarrollado por la UFRO. Este censo no ha sido ampliamente difundido, debido a que se realizó antes del terremoto de Febrero de 2010 y la realidad en cuanto a la infraestructura se modificó.

- Recomendación: revisar la iniciativa BECTA en el Reino Unido:  
<http://www.becta.org.uk/> (este sitio estará disponible hasta el 31 de Enero de 2011).
- El modelo de educación impulsado por la Ley SEP no promueve la colaboración y redes entre colegios. Por el contrario, el modelo actual en Chile promueve la competencia entre colegios. Los países con mejor resultado en la evaluación PISA son países con educación 100% pública: Finlandia y Corea.
- Revisar documento de 21 competencias publicado por la OECD (21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries). En Chile se entendió que estas habilidades correspondían a habilidades superiores, por lo que no se consideraron mientras no se resolvieran los problemas de habilidades más básicas en los estudiantes.
- El foco debe estar en las habilidades transversales, que deben ser desarrolladas en distintos ramos en el colegio.
- Mediante un instructivo asociado a la Ley SEP el MINEDUC solicitó a los colegios que orientaran sus programas hacia mejoras en matemáticas, lenguaje (velocidad lectora) y una habilidad transversal. Las dos primeras están asociadas al SIMCE.
- Enlaces ofrece financiamiento público para proyectos. Ya se licitaron los fondos de proyectos innovadores para el año 2011. En los próximos meses se abrirá una licitación para promover Buenas Prácticas entre colegios. Las empresas que participan deben estar registradas en ChileCompras.cl.
- Existen otras alternativas de financiamiento: CORFO, Fundación País Digital, Microsoft, sostenedores que están interesados en proyectos educativos (como la Municipalidad de Peñalolén), ACTI, programa Inglés Abre Puertas, RATE (<http://www.enlaces.cl/revistas/revista14/propuesta14.html>)



## INGLÉS ABRE PUERTAS

Mail recibido.

Fecha: 17 de Diciembre de 2010

Estimado Dionel:

Muy interesante lo que me cuentas siento mucho no haber visto tu mail antes pero estaba yo también en una reunión acá en la oficina.

Me imagino te reuniste con Christian Córdova de SIMCE nosotros estamos en el piso 6.

Lamentablemente nosotros no financiamos estudios ya que no tenemos glosa para esos ítems, pero si podemos aportar en algo no habría problema en reunirnos

Atenta a tu respuesta

Alicia Páez

## REUNIÓN SIMCE INGLÉS

Lugar: MINEDUC, Alameda 1146 piso 8

Fecha: 17 de Diciembre de 2010

### Participantes

- Pamela Becerra, Coordinadora de Estudios Internacionales
- Fernando Sagredo
- Dionel Suazo

### Temas tratados:

- Sobre la consulta de mecanismos para financiar el piloto de Inglés Colaborativo se recomienda revisar información de Enlaces, Inglés Abre Puertas y la alternativa ATE. Esta última parece bastante probable, ya que los colegios orientarán sus esfuerzos a reforzar las actividades de Inglés, debido al SIMCE.
- Existe mayor preocupación por inglés y por TI en educación, como se desprende de un reciente discurso del Presidente de la República.
- Dentro de los anuncios presidenciales está la medición de competencias de TI, pero aún no está definido el mecanismo. Se realizarán pruebas muestrales.
- Examen PISA: tiene un módulo de TI, en el que se evalúa la lectura desde el computador.
- Existe un portal de información de Educación, que consolida toda la información que administra el SIMCE: <http://www.simce.cl/masinformacion/>
- El SIMCE de inglés se aplicó en todos los terceros medios este año (2010). Los resultados se publicarán el próximo año. No existe planes de extender la aplicación de este examen a otros niveles.
- El examen aplicado corresponde al TOIC Bridge ([http://www.ets.org/toeic\\_bridge](http://www.ets.org/toeic_bridge))
- Los niveles de desempeño que se evalúan están definidos en el portal web de ETS, la empresa que administra el test a nivel internacional.
- Los programas de inglés se deberían alinear a las competencias que se evalúan con el SIMCE de Inglés (TOIC). Existen planes de extender la enseñanza de inglés desde kínder.

- La coordinación de estudios internacionales se preocupa de la aplicación de los tests internacionales, que se aplican muestralmente. Actualmente los tests son los siguientes:
  - o PISA, cada 3 años, de la OECD.
  - o TIMSS, de IEA
  - o ICCS (educación cívica), IEA.
  - o TERCE, de UNESCO
- La aplicación de tests internacionales se licita. Los resultados se envían a los organismos (consorcios) internacionales, quienes procesan la información y la envía de vuelta a Chile.
- Se requiere desarrollar un Plan de Comunicaciones y Difusión de resultados para estas pruebas, de manera de orientarlos a ciertas audiencias. Se quiere posicionar estas pruebas. Actualmente la más conocida por la opinión pública es PISA.
- Estas pruebas están más avanzadas que las SIMCE (en cuanto a lo que miden), y están avaladas por organismos de gran prestigio y experiencia en educación.
- Debería existir mayor comunicación entre esta área y el área de exámenes nacionales.
- Otros tests que se mencionaron (a nivel nacional):
  - o NEE, necesidades de educación especial.
  - o Educación física.

## **REUNIÓN MARÍA JOSÉ ACOSTA**

Lugar: Departamento de Industrias, Universidad de Chile

Fecha: 27 de Diciembre de 2010

Participantes

- María José Acosta, Economista que trabajó en MINEDUC
- Fernando Sagredo
- Dionel Suazo

## Temas tratados:

- Acerca del nombre “Inglés Colaborativo” se recomienda revisarlo, de manera de no restringir la oferta internacional sólo a inglés u otros negocios en general. Inglés no es la única ‘puerta’, hay otras.
- Necesidad de guiar a los alumnos durante las actividades, y poder auditar las comunicaciones → ya considerado en el Servicio. Establecer mecanismos de control en ambientes ‘abiertos’, como los que aparecerán entre los alumnos → el profesor podrá gestionar las comunicaciones, ya estaba considerado. Relacionado con lo mismo, considerar la necesidad de control parental: ¿con quién se conecta mi hijo?
- Destacar que la oferta de Colaboración es distinta a los actuales productos con TIC, que ofrecen Interactividad.
- Se requiere fundamentar la oferta para los países anglo: qué se ofrece, qué ganarían ellos.
- En la implementación considerar los problemas culturales que se puedan producir con los profesores, como la resistencia al cambio. Deben ser incluidos en el proyecto, tomados en cuenta.
- Propuesta: desarrollar el proyecto primero en Chile, con colaboración entre colegios chilenos, y luego seguir con colaboración con el extranjero. Esto para facilitar la adopción tecnológica → se podría hacer durante el piloto.
- Identificar el perfil de colegios con que se quiere iniciar el proyecto: existen colegios y profesores más inquietos, con un mayor nivel de evolución.

## **REUNIÓN CON GASTON HELD, DIRECTOR MBA – DII – U. DE CHILE**

Lugar: Departamento de Industrias, Universidad de Chile

Fecha: 16 de marzo de 2011

### Participantes

- Gastón Held, Director MBA, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile
- Fernando Sagredo
- Dionel Suazo

Temas:

- Se debate respecto al valor que agrega el proyecto, a su viabilidad económica y su aporte social.
- Se centra en la importancia de conocer el o los mercados involucrados y critica la tendencia del ingeniero a centrarse en el producto.

## **REUNIÓN CON CENTRO DE INVESTIGACION AVANZADA EN EDUCACION (CIAE)- U. DE CHILE**

Lugar: Café Starbucks

Fecha: 23 de marzo de 2011

Participantes

- Patricio Rodríguez,
- Fernando Sagredo
- Dionel Suazo

Temas:

- Se debate sobre las características del Proyecto.
- Se refiere a los centros zonales de Enlaces de la U. de Chile, USACH y PUC.
- Se debate sobre posibilidades de alianzas con universidades privadas y de regiones
- Se debate sobre posibilidades de financiamiento académico como el FONDEF
- Se discute respecto a los componentes de un modelo de intervención con TICs:
  - 1 Modelo pedagógico
  - 2 Medir
  - 3 Probar
  - 4 Mejorar
  - 5 Cómo transferir a los profesores
  - 6 Cómo se arma un modelo para que tengas implementadores de tu programa.

- Se debate acerca de la relevancia de los profesores, lo que es considerado por el Inglés Colaborativo.
- Acuerda en que el proyecto positivamente está orientado a la comunicación e ir más allá de las TIC funcionales
- Se debaten ideas para medir colegios
- Se debate acerca de la sustentabilidad del proyecto

## **REUNIÓN CON EDUCACION 2020**

Lugar: Sede Educación 2020

Fecha: 23 de marzo de 2011

Participantes

- Valentina Quiroga, economista de Educación 2020
- Fernando Sagredo
- Dionel Suazo

Temas:

- Respalda decisión de aprovechar la vía de financiamiento SEP
- Plantea que sostenedor es clave para la decisión y que el Director también puede influir en ello.
- Valora el Programa de Inglés Colaborativo porque aborda un ámbito poco explotado y que se mueve con cierto grado de autonomía.
- Plantea la necesidad de testear la plataforma con los profesores.
- Plantea que hay posibilidades de aprovechar lo atractivo del servicio pero que es difícil destacar en colegios atestados de programas educativos.
- Recomienda conversar mucho con profesores, ser flexibles y apostar por lo “visual”.

## **REUNIÓN CON METODOLOGO, DEPARTAMENTO DE INGLES, UMCE**

Lugar: Departamento de Inglés, UMCE

Fecha: 5 de abril de 2011

Participantes

- Samuel Fernández, académico especializado en Metodología, Departamento de Inglés, UMCE
- Fernando Sagredo
- Dionel Suazo

Temas:

- Pone el acento en que el aprendizaje del Inglés debe ser para comunicarse, calzando perfectamente con el interés del servicio.
- Se refiere a los enfoques, las metodologías y las técnicas actuales en el aprendizaje del Inglés.
- Señala que las estrategias que existen en el mercado no están pensadas para la enseñanza del Inglés
- Establece las diferencias entre los estudiantes (multitasker) y los profesores (unicanal)
- Pone el acento en la necesidad de que los estudiantes no sólo sean receptivos sino que produzcan, lo que se alinea con el Servicio.
- Recomienda una serie de herramientas TIC colaborativas.

## **REUNIÓN CON PSICOLOGA EDUCACIONAL, ESPECIALISTA EN APRENDIZAJE COLABORATIVO**

Lugar: Café Starbucks

Fecha: 1 de abril de 2011

Participantes:

- Javiera Mena, estudiante de Doctorado en Universidad de Queensland (sobre Aprendizaje Colaborativo)
- Fernando Sagredo

Temas:

- Se confirma un interés probable en escuelas de Australia que enseñan español. Se realiza un contacto directo con un profesor de Español en colegios de Brisbane, Australia.
- Se debate sobre las características de la Educación en Australia, sus profesores y estudiantes, sus políticas educacionales, etc.
- Se debate sobre el estado del arte en materia de Aprendizaje Colaborativo
- Se debate sobre las dificultades de medir dicho aprendizaje y las experiencias que existen al respecto.
- Se debate sobre su experiencia de trabajo con Enlaces y sobre el mercado nacional de Educación y TIC dedicadas a Educación.

## **REUNIÓN CON SUBDIRECTORA DE ENLACES**

Lugar: Edificio de Enlaces

Fecha: 16 de Marzo de 2011

Participantes:

- Daniela Vergara, Subdirectora de Enlaces, Ministerio de Educación.
- Fernando Sagredo
- Dionel Suazo

Temas:

- Se debate acerca de la pertinencia del servicio de Inglés Colaborativo y se valoran las características del servicio.
- Se debate acerca de las posibilidades de financiamiento en Enlaces, el Mineduc y el mercado de las ATEs.
- Se debate acerca de la posibilidad de respaldo institucional de parte de Enlaces para un proyecto de esta naturaleza.



## **ANEXO B**

### **PARTICIPACIÓN EN EXPOENLACES BICENTENARIO**

Lugar: Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile

Fecha: 26 de Noviembre de 2010

#### **Descripción:**

Evento de difusión y de experiencias educativas con TIC. Contó con expositores y stands que presentaban programas educativos destacados con TIC, implementados en distintos lugares de Chile.

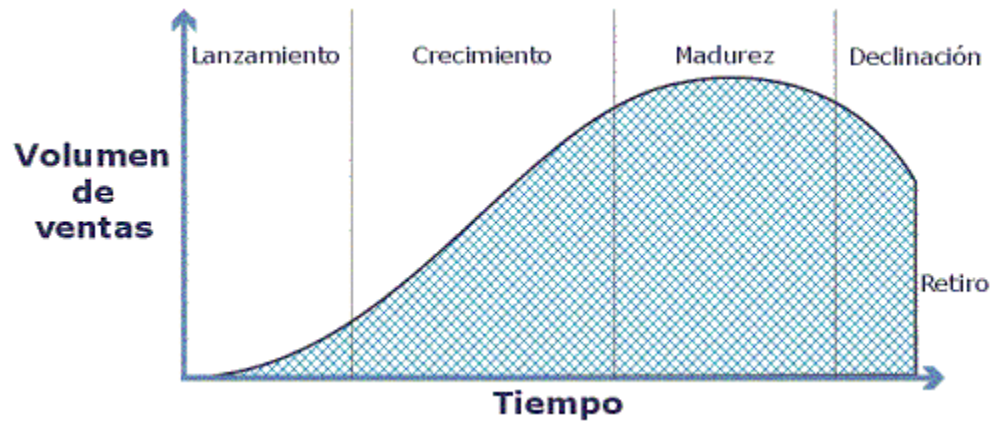
#### **Experiencias importantes**

- “El cuento interactivo”, ejecutado en segundo medio del colegio Navarra de Puente Alto. La actividad se desarrolló en 10 semanas, durante la hora de clases de Inglés y Tecnología, y tenía como objetivo integrar el uso de herramientas TIC con el aprendizaje de Inglés. La evaluación de la profesora (presente en el evento) fue muy positiva, destacando la alta motivación de los alumnos y los buenos resultados obtenidos en la evaluación (de inglés) realizada después de terminada la actividad. Esta profesora además nos invitó a trabajar con ella en la implementación del programa “Inglés Colaborativo”.
- “El Foro como Articulador de Plataformas Virtuales en Beneficio de los Estudiantes” del profesor Roberto Flores, ganador en I categoría de Colaboración de Profesores Innovadores. Este docente lleva 4 años desarrollando actividades de educación sobre plataformas de TIC. Él manifestaba que el apoyo que recibe del colegio no es demasiado, dejando en evidencia una realidad que parece ser la norma general: los profesores que aplican TICs lo hacen por motivaciones propias más que por políticas impulsadas por el Mineduc, el sostenedor ó los directivos del colegio.
- MOODLE

Más información se puede encontrar en <http://www.enlaces.cl/expoenlaces>

## ANEXO C

### CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS PROPUESTO POR VERNON



Fases del ciclo	Competencia	Ventas y beneficios	Estrategia producto
Introducción o lanzamiento	Pocas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pocas</li> <li>Beneficios negativos</li> </ul>	Única versión
Crecimiento	Entran muchas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentan con rapidez</li> <li>Beneficios positivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorarlo</li> <li>Ampliar la gama</li> <li>Crear marca</li> </ul>
Madurez	Gran competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas máximas y se estabilizan</li> <li>Beneficios al máximo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciarlo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos usos</li> <li>- Segmentos nuevos</li> </ul> </li> </ul>
Declive	Disminuye	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas y beneficios disminuyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modificarlo</li> <li>Eliminarlo</li> <li>Sustituirlo</li> </ul>

Fuente: <http://condado.files.wordpress.com>

## ANEXO D

### EJEMPLO DE ACTIVIDADES A REALIZAR EN AULA (7° Básico)

Nombre Actividad	Descripción	Horas	OF Inglés	OF Tecnología	OFT
Familiarización con Herramientas TIC	Capacitación teórica y práctica para nivelar a los estudiantes en el uso de algunas herramientas básicas TIC. A través de ella, los niños reconocerán algunos programas para usar internet y para comunicarse a distancia mediante el E-mail, el chat, el voice talk y la videoconferencia.	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer y comprender información explícita y la o las ideas principales explícitamente señaladas en textos breves y simples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ingresar información al computador;</li> <li>• sacar y editar información que está almacenada en el computador;</li> <li>• usar programas utilitarios: procesador de texto y otros;</li> <li>• usar la comunicación electrónica para enviar y recibir mensajes;</li> <li>• acceder a internet y buscar información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de sí mismo, de las potencialidades y limitaciones de cada uno</li> <li>• Desarrollar la iniciativa personal, la creatividad</li> <li>• Valorar las ideas distintas de las propias</li> <li>• Comprender y valorar la perseverancia, el rigor y el cumplimiento</li> <li>• Conocer y valorar los actores, la historia, las tradiciones (...) en el contexto de un mundo crecientemente globalizado e interdependiente</li> </ul>
Comunicación Interescuelas	Los grupos de estudiantes se comunicarán con grupos de estudiantes de otro colegio, preferentemente de manera escrita y en inglés, usando herramientas como el mail y el chat. La mecánica de la actividad consiste en elaborar una presentación de temas propios y comentar los temas del otro, para así producir comunicación activa y no sólo intercambio de información. Los temas recomendados son: -Presentación personal, de sus amigos y familia -Identificación de gustos culturales y hobbies (música, películas y libros) -Descripción del barrio y la ciudad donde se vive (gente, clima, geografía) -Descripción de la comida típica -Descripción del deporte o la actividad física que les gusta y/o practican (indoor-outdoor) -Descripción de personajes y hechos famosos de ambos países.	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer y comprender información explícita y la o las ideas principales explícitamente señaladas en textos breves y simples</li> <li>• Escribir textos muy breves con fines descriptivos, utilizando oraciones muy simples unidas por conectores de uso frecuente.</li> <li>• Ampliar el vocabulario de uso frecuente y utilizar parte de este vocabulario, en forma oral y escrita, de acuerdo con sus necesidades y propósitos comunicativos.</li> <li>• Desarrollar una actitud rigurosa, abierta, creativa y flexible frente al aprendizaje del inglés que le permita desarrollar el sentido de respeto y valoración de la diversidad entre personas y culturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usan apropiadamente los servicios asociados a internet.</li> <li>• Proceden éticamente respecto del uso de los servicios de internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar las ideas distintas de las propias</li> <li>• Comprender y valorar la perseverancia, el rigor y el cumplimiento</li> <li>• Conocer y valorar los actores, la historia, las tradiciones (...) en el contexto de un mundo crecientemente globalizado e interdependiente</li> <li>• contribuir productivamente en los procesos de discusión y/o elaboración conjunta;</li> <li>• escuchar, comprender y responder en forma constructiva a los aportes de los otros;</li> <li>• producir material escrito en un formato que corresponda a los destinatarios y cumpla con el propósito previsto;</li> <li>• extraer información relevante de una variedad de fuentes.</li> </ul>
Blog Colaborativo	Grupos de estudiantes de ambas escuelas trabajarán coordinadamente para construir un boletín escrito sobre el uso y aprovechamiento de energías convencionales, y alternativas y uso eficiente de los materiales. La mecánica de trabajo será distribuirse las responsabilidades de investigación, reporte, redacción, fotografía, edición y diagramación del material, de manera colaborativa entre los colegios con el fin de producir 6 notas periodísticas breves, tres por cada colegio. Finalmente, se hará una lectura de las notas periodísticas para dejar una versión grabada del boletín. Además, se hará una editorial coordinada entre un representante por colegio, con el fin de dar una coherencia al boletín. Dicha nota será publicada en internet mediante una página blog y difundida entre la comunidad escolar.	25	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar, reconocer y demostrar comprensión de información explícita destacada y del tema en textos orales breves y simples.</li> <li>• Expresarse oralmente en situaciones comunicativas de alta frecuencia relacionadas con los temas del nivel, utilizando frases hechas y oraciones muy breves y muy simples y una pronunciación inteligible de los sonidos del nivel.</li> <li>• Ampliar el vocabulario temático y el vocabulario de uso frecuente y utilizar parte de este vocabulario, en forma oral y escrita.</li> <li>• Leer y escribir textos muy breves con fines descriptivos, utilizando oraciones muy simples unidas por conectores de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguen entre energía convencional y no convencional y las características básicas de éstas en relación al cuidado del medio ambiente.</li> <li>• Caracterizan la energía eléctrica como un recurso energético producido con energías convencionales o no convencionales (petróleo, gas, carbón, agua, viento, sol).</li> <li>• Tienen un juicio sobre los usos domésticos de las energías y las posibilidades de manejar eficientemente la energía en el hogar.</li> <li>• Proponen formas y sistemas para el ahorro y mejor aprovechamiento de las energías convencionales, no convencionales y de los recursos materiales en función de la reducción del impacto ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender y valorar la perseverancia, el rigor y el cumplimiento</li> <li>• Conocer y valorar los actores, la historia, las tradiciones (...) en un mundo globalizado.</li> <li>• trabajar en la prosecución de los objetivos del grupo en los tiempos asignados;</li> <li>• demostrar interés por asumir responsabilidades en el grupo;</li> <li>• llegar a acuerdos con los miembros del grupo;</li> <li>• organizar sus actividades personales para cumplir sus responsabilidades para con el grupo en forma eficiente y efectiva;</li> <li>• informar al grupo sobre dificultades y avances en el desarrollo de sus tareas;</li> <li>• ayudar a sus pares en la realización de las tareas.</li> </ul>

## EJEMPLO DE ACTIVIDADES A REALIZAR EN AULA (8° Básico)

Nombre Actividad	Descripción	Horas	OF Inglés	OF Tecnología	OFT
Familiarización con Herramientas TIC	Capacitación teórica y práctica para nivelar a los estudiantes en el uso de algunas herramientas básicas TIC. A través de ella, los niños reconocerán algunos programas para usar internet y para comunicarse a distancia mediante el E-mail, el chat, el voice talk y la videoconferencia.	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer y comprender información explícita y la o las ideas principales explícitamente señaladas en textos breves y simples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ingresar información al computador;</li> <li>• sacar y editar información que está almacenada en el computador;</li> <li>• usar programas utilitarios: procesador de texto y otros;</li> <li>• usar la comunicación electrónica para enviar y recibir mensajes;</li> <li>• acceder a internet y buscar información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de sí mismo, de las potencialidades y limitaciones de cada uno</li> <li>• Desarrollar la iniciativa personal, la creatividad</li> <li>• Valorar las ideas distintas de las propias</li> <li>• Comprender y valorar la perseverancia, el rigor y el cumplimiento</li> <li>• Conocer y valorar los actores, la historia, las tradiciones (...) en el contexto de un mundo crecientemente globalizado e interdependiente</li> </ul>
Comunicación Interescuelas	Los grupos de estudiantes se comunicarán con grupos de estudiantes de otro colegio, preferentemente de manera escrita y en inglés, usando herramientas como el mail y el chat. La mecánica de la actividad consiste en elaborar una presentación de temas propios y comentar los temas del otro, para así producir comunicación activa y no sólo intercambio de información. Los temas recomendados son: -Presentación personal, de sus amigos y familia -Identificación de gustos culturales y hobbies (música, películas y libros) -Descripción del barrio y la ciudad donde se vive (gente, clima, geografía) -Descripción de la comida típica -Descripción del deporte o la actividad física que les gusta y/o practican (indoor-outdoor) -Opinión sobre la Globalización, el intercambio entre culturas y el Medio Ambiente.	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer y comprender información explícita y la o las ideas principales explícitamente señaladas en textos breves y simples</li> <li>• Escribir textos muy breves con fines descriptivos, utilizando oraciones muy simples unidas por conectores de uso frecuente.</li> <li>• Ampliar el vocabulario de uso frecuente y utilizar parte de este vocabulario, en forma oral y escrita, de acuerdo con sus necesidades y propósitos comunicativos.</li> <li>• Desarrollar una actitud rigurosa, abierta, creativa y flexible frente al aprendizaje del inglés que le permita desarrollar el sentido de respeto y valoración de la diversidad entre personas y culturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usan apropiadamente los servicios asociados a internet.</li> <li>• Proceden éticamente respecto del uso de los servicios de internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar las ideas distintas de las propias</li> <li>• Comprender y valorar la perseverancia, el rigor y el cumplimiento</li> <li>• Conocer y valorar los actores, la historia, las tradiciones (...) en el contexto de un mundo crecientemente globalizado e interdependiente</li> <li>• contribuir productivamente en los procesos de discusión y/o elaboración conjunta;</li> <li>• escuchar, comprender y responder en forma constructiva a los aportes de los otros;</li> <li>• producir material escrito en un formato que corresponda a los destinatarios y cumpla con el propósito previsto;</li> <li>• extraer información relevante de una variedad de fuentes.</li> </ul>
Noticiero colaborativo	Grupos de estudiantes de ambas escuelas trabajarán coordinadamente para construir un minireportaje en video (5 a 7 mins.) sobre los avances tecnológicos que existen en las dos ciudades donde se hallan los colegios, identificando los costos y beneficios de dichos avances para la sociedad, la comunicación y el Medio Ambiente. La mecánica de trabajo será distribuirse las responsabilidades de producción, investigación, filmación, elaboración de guión y edición del material, de manera colaborativa entre los colegios con el fin de producir dos notas periodísticas, una por cada colegio, de las cuales los estudiantes de ambos establecimientos se sientan responsables. Finalmente, se hará una introducción y una conclusión de ambas notas por un presentador de cada colegio, en la forma de una sola noticia comparativa. El trabajo será publicado en internet.	25	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar, reconocer y demostrar comprensión de información explícita destacada y del tema en textos orales breves y simples .</li> <li>• Expresarse oralmente en situaciones comunicativas de alta frecuencia relacionadas con los temas del nivel, utilizando frases hechas y oraciones muy breves y muy simples y una pronunciación inteligible de los sonidos del nivel.</li> <li>• Ampliar el vocabulario temático y el vocabulario de uso frecuente y utilizar parte de este vocabulario, en forma oral y escrita, de acuerdo con sus necesidades y propósitos comunicativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprenden la noción de tecnología de punta e identifican ejemplos de éstas.</li> <li>• Reconocen sus aportes e impactos sociales y ambientales.</li> <li>• Tienen opinión propia en el contexto del uso de tecnologías de punta.</li> <li>• Usan apropiadamente los servicios asociados a internet.</li> <li>• Proceden éticamente respecto del uso de los servicios de internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender y valorar la perseverancia, el rigor y el cumplimiento</li> <li>• Conocer y valorar los actores, la historia, las tradiciones (...) en un mundo globalizado.</li> <li>• trabajar en la prosecución de los objetivos del grupo en los tiempos asignados;</li> <li>• demostrar interés por asumir responsabilidades en el grupo;</li> <li>• llegar a acuerdos con los miembros del grupo;</li> <li>• organizar sus actividades personales para cumplir sus responsabilidades para con el grupo en forma eficiente y efectiva;</li> <li>• informar al grupo sobre dificultades y avances en el desarrollo de sus tareas;</li> <li>• ayudar a sus pares en la realización de las tareas.</li> </ul>

## ANEXO E

### MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO PÚBLICO DE LA EDUCACIÓN

Información entregada por Educación 2020

#### Algunos mecanismos de financiamiento público de la Educación

- **Subvenciones normales**
- **Subvención Escolar Preferencial.**
- **FNDR: Fondo Nacional de Desarrollo Regional**
  - Fuente de recursos dependiente de los GOREs, orientada a la materialización de proyectos y obras de desarrollo e impacto regional, provincial y local.
  - 10% del Fondo se asigna para cubrir situaciones de emergencias y estímulos a la eficiencia.
  - Existe una provisión especial de "infraestructura educacional" que es asociada al FNDR.
  - 2% de cultura
- **PMU: Programa de Mejoramiento Urbano**
  - Fuente de recursos del Ministerio del Interior, administrada por la SUBDERE, orientada a proyectos de inversión en infraestructura menor urbana y equipamiento comunal.
  - Existe un ítem especialmente dedicado a educación (FIE). A través de esta vía se financian techumbres, arreglos de servicios higiénicos, tendidos eléctricos entre otros.
- **FMG: Fondo de Mejoramiento de la Gestión**
  - Fuente de financiamiento dependiente de MINEDUC que se gestiona a través de proyectos presentados por los municipios a DEPROV.
  - Orientado al mejoramiento de la gestión municipal en educación: nudos críticos que afectan la gestión y calidad de la educación, desarrollo de capacidades en municipalidades y establecimientos dependientes, situación financiera sostenible.

## **ANEXO F**

### **APLICACIÓN DE MODELOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

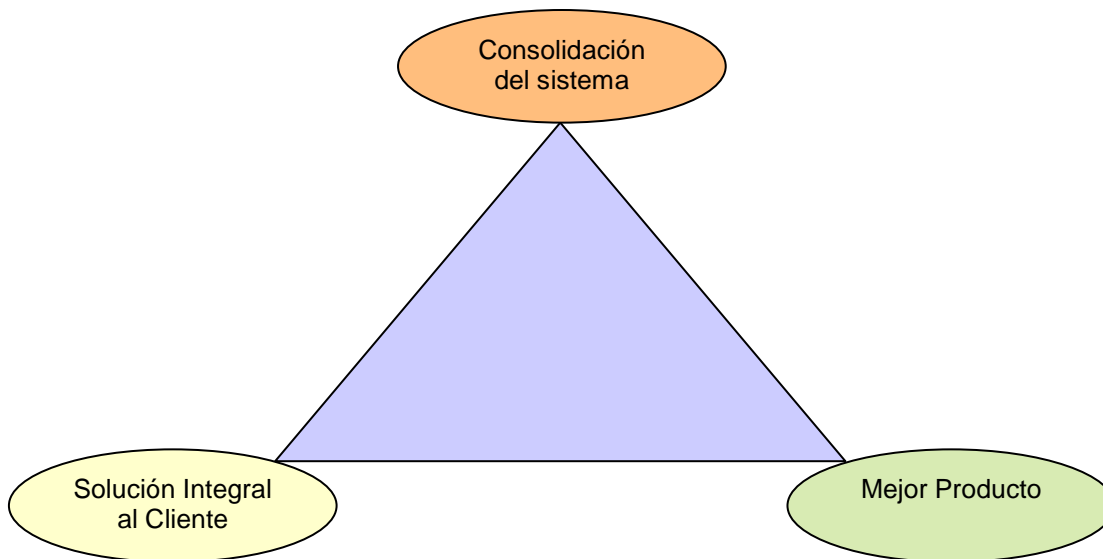
A continuación se presentan tres diferentes marcos que permitirán evaluar la estrategia que debiera seguir el servicio Inglés Colaborativo en el mercado. Estos son: el modelo Delta, el FODA Cruzado y el Enfoque Basado en Recursos.

#### **1. Modelo Delta**

El Modelo Delta (Hax, 2003), si bien aparece como una alternativa para construir posicionamiento estratégico en conflicto con otros modelos, es posible utilizarlo en diálogo con algunos aspectos del Modelo Basado en Recursos, del FODA Cruzado e incluso con el diamante de Porter.

El Modelo Delta apunta, fundamentalmente, a centrar la estrategia en el cliente. Tal como se realizó en la sección 3 el modelo Delta busca analizar no sólo la industria del servicio que se quiere entregar, sino otras industrias en las que los clientes de dicho servicio se encuentran insertos y que pudieran influir en cómo es el servicio analizado, cómo se entrega, bajo qué condiciones, etc.

La definición de la estrategia de posicionamiento competitivo se realiza en torno a tres puntas del Triángulo con que se grafica el Modelo Delta.



### **1.a Mejor Producto**

Esta dimensión del triángulo centra la atención en el producto y/o servicio, por lo tanto, las opciones presentadas por Porter siguen vigentes: estrategia de diferenciación o de precios.

Dado que el servicio de Inglés Colaborativo constituye una estrategia innovadora, la opción de la diferenciación aparece como la natural. Esta estrategia se debe reflejar claramente en la estrategia de marketing. Sin embargo, existen bajas barreras de entrada al mercado de servicios de apoyo de inglés para colegios; estas barreras son particularmente bajas para potenciales rivales que pueden trasladarse desde otros mercados educativos. Esto obliga a plantearse por un lado la necesidad de contar con un equipo capaz de innovar constantemente en función de las necesidades y sueños del cliente (mejorando el servicio y ofreciendo otros) y, por otro, asumir que en algún momento la disputa por precios será un factor competitivo relevante.

El segundo punto que debe mencionarse relacionado con el desarrollo de un buen servicio corresponde a que éste se haga cargo efectivamente de la propuesta de valor ofrecida (sección 0). En este sentido parece clave construir mecanismos para medir el cumplimiento de esta oferta.

## **1.b Solución Integral al Cliente**

Esta dimensión plantea la necesidad de atraer, satisfacer y retener al cliente; es decir, no centrar la estrategia en el servicio sino en quién lo recibe. Esto implica desarrollar una adecuada segmentación de los clientes, integrarlos al proceso de elaboración de los servicios y ofrecerles un portafolio diverso que se adapte a sus requerimientos.

Como se indica en la presentación del Modelo de Negocios (sección 5), existen distintas categorías de clientes que deben considerarse al realizar este análisis. Se identificaron sostenedores, directivos de los colegios, profesores y alumnos. Cada una de estas categorías tiene necesidades diferentes.

Los sostenedores están muy atomizados. Existen muchos sostenedores y colegios (casi 9 mil de acuerdo al registro SIMCE publicado en (MINEDUC- SIMCE)), que no actúan coordinadamente al momento de contratar servicios. La realidad de los distintos sostenedores es bastante heterogénea. Existen sostenedores de distintos tamaños, desde Municipalidades que pueden administrar decenas de colegios, hasta sostenedores con un solo colegio.

Los directivos deben estar particularmente preocupados por mejorar los indicadores del colegio. La inclusión de las pruebas SIMCE de inglés (aplicada por primera vez en 2010) y tecnología (que será aplicada en 2011) seguramente incrementará la atención de los directivos en estas materias.

Los profesores contactados centran su atención en las posibilidades que el servicio les puede ofrecer como elemento motivador para los alumnos. Una profesora de inglés entrevistada (ANEXO A) también destaca la posibilidad de ajustar los tópicos tratados en durante el programa a los que ella planificó para pasar.

Los alumnos serán satisfechos en la medida que perciban las actividades como motivadores y a la vez obtengan buenos resultados en las evaluaciones.



Finalmente, si bien el servicio de Inglés Colaborativo posee una estructura estable, permite agregar actividades e incluso nuevos servicios, ya que el proyecto pone un acento en el equipo gestor, en la calidad del acompañamiento, lo que permite no sólo integrar elementos del cliente en el servicio, sino ofrecer nuevos servicios para necesidades que se descubran en el camino como cursos de alfabetización digital, herramientas de gestión, planillas de evaluación, etc.

### **1.c Consolidación del Sistema**

Esta tercera y última característica se refiere a la estrategia destinada a crear una estrecha relación entre servicios y clientes, de manera que a éstos les resulte muy difícil y costoso terminar dicha relación. Al elevar las barreras de salida de los clientes, se afectan las barreras de entrada de los competidores

En el caso del Inglés Colaborativo, esto se relaciona con la estrategia de construir relaciones de largo plazo con los clientes, de vender las segundas ejecuciones en un mismo colegio a un precio menor, de fortalecer los vínculos con los profesores, sostenedores y estudiantes, de tal modo de “quedarse” en su mente aún después de ejecutado el servicio.

Resolviendo estos tres componentes del triángulo, se puede establecer la visión de la empresa o proyecto y, por lo tanto su apuesta estratégica. El paso siguiente, es alinear la estrategia con la ejecución, lo cual ocurre a través de tres procesos adaptativos: la gestión de las operaciones, la gestión de la relación con los clientes y la gestión de la innovación.

## **2. Análisis FODA**

El análisis FODA (businessballs.com, 2010) se utilizará para identificar las fortalezas y debilidades (variables internas) junto a las oportunidades y amenazas (variables externas) que presenta el servicio y su equipo implementador. Sin embargo, los listados

por sí mismos no indican nada, a menos que se crucen en función de decidir estrategias; por eso, a continuación, se presenta un cuadro de FODA cruzado.

## **2.a Fortalezas**

- Es un servicio innovador, que no ha sido desarrollado en Chile. Se tendría la ventaja del *first mover*.
- El equipo cuenta con competencias y experiencia en gestión de proyectos. También se cuenta con experiencias en el sector de educación y en el de tecnologías de información. Se cree que estas competencias van a facilitar los procesos de implementación de los proyectos.
- Visión globalizada y experiencia trabajando con personas de otras culturas. Esto es esencial para desarrollar la red internacional de contactos.

## **2.b Oportunidades**

- A partir del 2010 se inició la aplicación masiva del SIMCE de Inglés (de acuerdo a lo publicado en (MINEDUC- SIMCE)), lo que seguramente generará una mayor atención sobre esta materia. En 2011 se iniciará la aplicación del SIMCE para medir las competencias en TICs de los alumnos.
- El aumento de las horas en los sectores de Inglés definidos por el Ministerio de Educación, a partir de 2011, abre un campo para la realización de actividades educativas en los colegios que fortalezcan los aprendizajes en estos ámbitos con miras a mejorar los resultados SIMCE.
- La Ley SEP ha generado un creciente desarrollo del mercado de ATEs, lo que se traduce en amplias oportunidades de crecimiento para los oferentes. Respecto al mercado de servicios educacionales, E. Tironi afirma en (Tironi, 2010), que “a partir de mi experiencia como sostenedor, la demanda supera con creces la oferta ”
- Existen otras iniciativas gubernamentales en el ámbito de educación en sintonía con la propuesta de valor del servicio ofrecido, como el proyecto Enlaces y el programa Inglés Abre Puertas.

- Chile cuenta con un alto desarrollo de su infraestructura de comunicaciones, lo que permite establecer conexiones con otros países ofreciendo un alto grado de nivel de servicio.
- Existe un creciente interés del Estado por insertar a Chile en un mundo globalizado, y de explotar sus potenciales económicos.
- No se requiere una alta inversión para desarrollar el servicio.

### **2.c Debilidades**

- No existen experiencias similares, por lo que no se conocen los problemas que puede enfrentar el proyecto.
- De acuerdo a lo señalado por una de las entrevistadas (ANEXO A), las distintas organizaciones que se dedican al apoyo educacional se han especializado en nichos específicos en los que son reconocidos como expertos. Actualmente el equipo no reconocido en ningún nicho particular.
- El equipo cuenta con poca experiencia en implementación de programas educacionales. Se debe incorporar personas con estas capacidades al equipo.
- Tampoco se cuenta con una red de contactos para comercializar el producto. Sin embargo las múltiples reuniones han contribuido a establecer una pequeña red.
- Se necesita desarrollar los contactos internacionales.

### **2.d Amenazas**

- Para los compradores es simple cambiarse a otro proveedor. Esto se debe a que los contratos con las consultoras ATE se suscriben para servicios específicos, y no existe obligación de parte de los colegios de contratar el mismo servicio los años siguientes. La generación de planes de largo plazo y la demostración de buenos resultados aparece como una manera de aumentar las barreras de cambio.
- La principal amenaza es la facilidad para copiar el servicio.

## 2.e FODA Cruzado

A continuación se presenta una tabla con las consecuencias del análisis FODA:

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>Estrategia 1: Implementar cuanto antes un piloto que refleje las capacidades de gestión y de articulación de redes en el extranjero, ubicándonos como respuesta DIFERENTE y ESPECÍFICA ante la necesidad de los clientes que acaban de constatar sus necesidades.</p> <p>Estrategia 2: Utilizar las habilidades comunicativas del equipo y sobre todo la VISIÓN construida para reunirse con actores relevantes (Ministerios, colegios y universidades) en el marco de la evidencia presentada por el SIMCE Inglés, reforzando la necesidad de enfrentar dicho problema con prácticas Innovadoras.</p>	<p>Estrategia: Aprovechar las habilidades para construir equipo y dotarse de profesionales que contribuyan a agregarle valor al servicio y así dificultar su imitabilidad.</p>
Debilidades	<p>Estrategia: Aprovechar la posibilidad de asociatividad con otras entidades como Enlaces o universidades, para suplir las debilidades en materia de falta de contactos y de expertise educativa, aprovechando la preocupación general que estos temas presentan hoy para dichas entidades.</p>	<p>Estrategia: La falta de experiencia producto del carácter innovador del servicio no debe ser enfrentada con exceso de cuidado, sino con audacia y con capacidad de sistematización. Es importante ganar terreno rápidamente con un servicio probado, para ganar mercado con los clientes antes que éste sea copiado.</p>

## 3. Enfoque Basado en Recursos

De acuerdo al marco de análisis estratégico conocido como Enfoque Basado en Recursos<sup>11</sup> (Barney, 1991), las características que debe tener los activos *estratégicos* con que una organización genera un producto o servicio son los siguientes: valioso para el cliente, raro (poco común), no imitable y no sustituible<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Traducción libre del término en inglés Resource-Based-View.

<sup>12</sup> En inglés las características de estos activos se resumen en la sigla VRIN: valuable, rare, imperfectly imitable, non-sustitutable.

Al aplicar este marco al servicio Inglés Colaborativo ofrecido se tiene lo siguiente:

- **Valor para el cliente:** tal como se señaló anteriormente, existe una propuesta de valor para los profesores, los estudiantes y las instituciones educativas en un contexto en el cual el dominio del inglés y de las competencias TICs serán exigidas y medidas a nivel nacional.
- **Rareza:** el servicio no requiere de conocimientos ó recursos difíciles de conseguir para su ejecución. Probablemente, el activo más relevante en este sentido, es la visión global que posee el equipo, su interdisciplinariedad para asumir la gestión y la capacidad que actualmente tiene para crear una red internacional de contactos.
- **Facilidad de imitar:** es fácil de imitar, excepto por su componente internacional. Además se espera desarrollar conocimiento y experiencia en el ámbito de la educación colaborativa, que también sea difícil de imitar.
- **Facilidad de sustituirlo:** aunque no es fácilmente sustituible en todas sus dimensiones de valor, al considerar estas dimensiones por separado es simple encontrar o generar programas educativos que incluyan las competencias que se pretende desarrollar. La competencia más difícil de replicar, por corresponder a una *competencia superior* sería la colaboración (de acuerdo a lo señalado en ANEXO D), ya que se requieren otras competencias previas para desarrollarla.

De este análisis se desprende que la estrategia a seguir debiera ser la de posicionamiento (ampliada en el Plan de Marketing, secciones 7 y 8).

## **ANEXO G**

### **INDICE DE ATRACTIVIDAD INTERNACIONAL: INGLÉS-ESPAÑOL**

#### **1. INDICE DE ATRACTIVIDAD**

Para medir la atraktividad de los distintos países se desarrolló un índice que incluye seis factores relevantes para la comercialización del Servicio descrito:

- Gasto por estudiante
- Calidad de la educación
- Grado de penetración y utilización de Internet
- Cantidad de alumnos que estudian español en Primaria y Secundaria
- Tendencia al aumento de estudiantes de Español como segundo lenguaje
- Multiculturalidad del país y de la Educación

##### **1.a Gasto por Estudiante**

Es un indicador que refleja el monto promedio de dinero público y privado que se invierte anualmente por estudiante el cual debiera ser superior a Chile. Corresponde al gasto por estudiante de Enseñanza Primaria, transformado a valores entre 0 y 10.

##### **1.b Calidad de la educación**

Se pretende identificar países con un índice de calidad de educación similar o superior al de Chile. El índice se desarrolló ponderando en la misma proporción 2 factores diferentes presentados en (World Economic Forum, 2010), y luego transformados a valores entre 0 y 10:

- Quality of primary education (4.09)
- Primary education enrollment (4.10)

##### **1.c Nivel de penetración y utilización de Internet**

De manera similar al índice anterior, se pretende identificar países con nivel de utilización de Internet similar o superior al chileno.

El desarrollo del índice considera tres factores diferentes, evaluados en (World Economic Forum, 2010) y transformados a base 10 (valores de 0 a 10):

- Internet users (9.04), ponderación de 40%
- Broadband internet suscriptions (9.05), ponderación de 30%
- Internet bandwidth (9.06), ponderación de 30%

#### 1.d Cantidad de alumnos que estudian Español en Primaria y Secundaria

Este índice permite establecer el tamaño del mercado potencial, dado que se trata de estudiantes que estarían dispuestos a intercambio intercultural inglés-español.

Este índice se construyó a partir del número de estudiantes de español por país obtenidos de diversas fuentes (Marcos-Marín, 2008), (Ministerio de Educación y Ciencia, 2005) asignándole a EEUU el máximo valor del índice (10).

Country	N° students learning Spanish	Level of Education	
United Kingdom	60.000	sec	0,125
Ireland	23.000	sec	0,04791667
Canada	63.000	sec	0,13125
Australia	28.000	sec	0,05833333
New Zealand	24.000	prim	0,05
United States	4.800.000	sec	10
Max	4.800.000		

#### 1.e Tendencia al aumento de estudiantes de Español como segundo lenguaje

Este índice pretende reflejar una noción de tendencia en cuanto a la cantidad de estudiantes que año a año estudian Español como segundo Lenguaje. El índice se construyó en base a una serie de artículos (Hajek, 2008), (Canada), (Wikipedia) e investigaciones (CILT National Centre for Languages, 2010) que daban cuenta de tendencias porcentuales en los últimos años. Al no ser estadísticas comparables estrictamente, se les asignó un valor de Alto, Bajo o Medio (2, 1 y 0 respectivamente) según lo marcado de la tendencia, y se modificó en base a 10.

	<b>Second Language increase trend</b>		
United Kingdom	High	2	10
Ireland	Medium	1	5
Canada	Medium	1	5
Australia	High	2	10
New Zealand	High	2	10
United States	Medium	1	5
	Max	2	

### **1.f Multiculturalidad del país y de la Educación**

Este índice busca expresar la tendencia del país a valorar la Multiculturalidad. Para construirlo, se revisaron los valores de los sistemas educativos de dichos países (NCAA, 2008), (Ministry of Education, New Zealand, 2005) (Ministry of Education, New Zealand, 2005), (Wikipedia), para identificar cuán patente se encuentra este componente, y se le asignó un valor de 1 a 4 según el grado de fuerza de la tendencia. Finalmente, dicho valor se calculó luego en base a 10.

	<b>Multicultural Openness</b>		
United Kingdom	High	3	7,5
Ireland	Medium	2	5
Canada	Very High	4	10
Australia	Very High	4	10
New Zealand	Very High	4	10
United States	Medium	2	5
	Max	4	

### **1.g Descripción del Índice de Atractividad**

Para calcular un índice de atractividad que permitiera hacer un ranking preliminar de los distintos países (Anexo M), se ponderaron los factores antes descritos en las siguientes proporciones:

- Gasto por estudiante 10%
- Calidad de la educación 20%
- Grado de penetración y utilización de Internet 20%



- Cantidad de alumnos que estudian español en Primaria y Secundaria 20%
- Tendencia al aumento de estudiantes de Español como segundo lenguaje 20%
- Multiculturalidad del país y de la Educación 10%

Dicho índice fue aplicado a 6 países de la OECD: EE.UU., Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Irlanda y Canadá (donde se habla Inglés y Francés como lenguas nativas). Dichos países fueron elegidos por reunir las siguientes características:

- El Inglés es una lengua nativa
- Poseen una relativamente alta inversión en Educación
- Alcanzaron una relativamente alta calidad de Educación

	<b>Quality of education</b>	<b>Internet</b>	<b>Expenditure</b>	<b>Trend</b>	<b>Nro students</b>	<b>Multicult. Openness</b>	<b>Índice</b>
	20%	20%	10%	20%	20%	10%	100%
United Kingdom	7,424	7,856	5,363	10,000	0,125	7,500	6,367
Ireland	8,485	5,445	5,100	5,000	0,048	5,000	4,806
Canada	8,485	6,719	5,042	5,000	0,131	10,000	5,571
Australia	8,182	5,712	4,806	10,000	0,058	10,000	6,271
New Zealand	8,788	5,853	3,324	10,000	0,050	10,000	6,271
United States	7,121	6,183	6,747	5,000	10,000	5,000	6,836

Luego de generar el índice, se observa que el país con mayores atractivos es EE.UU., seguido por el Reino Unido. Sin embargo, un análisis más detallado del por qué EE.UU. aparece con mayor atractivo tiene que ver con la gran cantidad de estudiantes de Primaria y Secundaria que estudian Español, alrededor de 5 millones (Marcos-Marín, 2008). Sin embargo, la particularidad de EE.UU. dice relación con la gran cantidad de hispanoparlantes nativos que allí residen, más de 35 millones, lo que relativiza notoriamente el gran tamaño de su mercado.

Por lo tanto, se considera que el siguiente mercado identificado, Reino Unido es el que ofrece mayor atractivo.

## 2. CARACTERÍSTICAS DEL REINO UNIDO Y SU SISTEMA EDUCACIONAL

En el Reino Unido la educación es obligatoria entre los 5 y los 16 años de edad, lo que comprende la educación Primaria y Secundaria. Previo a ellas, está la educación preescolar (Foundation stage) y posterior a ella está la Educación Post secundaria (Post Secundar) y Terciaria (Tertiary) (School Works, 2007).

La educación primaria a su vez comprende dos etapas:

- Key stage 1 (KS1): dura dos años (de los 5 a los 7), tras los cuales el estudiante hace la evaluación nacional en Lengua Inglesa y Matemática.
- Key stage 2 (KS2): dura cuatro años (de los 7 a los 11), tras los cuales el estudiante hace la evaluación nacional en Matemática, Lengua Inglesa y Ciencias.

La Educación Secundaria también consta de dos etapas:

- Key stage 3 (KS3): dura tres años (de los 11 a los 14 años), tras los cuales el alumno hace la evaluación nacional en Matemática, Lengua Inglesa y Ciencias.
- Key stage 4 (KS4): dura 2 años (de los 14 a los 16), tras los cuales el estudiante es evaluado para obtener el General Certificate of Secondary Education (GCSE).

En Inglaterra y Gales, el año lectivo va de Septiembre a Julio del año siguiente; en Irlanda del Norte, de Septiembre a Junio; mientras que en Escocia, de mediados de Agosto a Junio. El año posee 195 días lectivos, siendo dividido en 3 periodos (llamados Terms) de, aproximadamente, 13 semanas cada uno:

- Autumm Term: de Septiembre a Diciembre, con intervalos de descanso entre el 27 de Octubre y el 2 de Noviembre, aproximadamente, y entre Navidad y Año Nuevo.
- Spring Term: Enero a Abril, con intervalos de descanso entre 16 y el 22 de Febrero y del 3 al 18 de Abril, aproximadamente.
- Summer Term: Abril a Julio, con un intervalo de descanso entre el 31 de mayo y el 4 de Junio, aproximadamente.

Finalmente, las vacaciones escolares comienzan alrededor del día 22 de Julio, extendiéndose por todo el mes de Agosto.

Las disciplinas obligatorias en la Escuela son: Lengua Inglesa, Matemática, Ciencias, Diseño y Tecnología, Tecnología de la Información y Tecnología de la Comunicación, Lengua extranjera, Educación Física, Ciudadanía, Educación religiosa, Orientación vocacional y Educación Sexual.

Desde el punto de vista del Financiamiento, el sistema educacional británico está constituido por un mayoritario grupo de escuelas financiadas por el estado (*state-funded schools*) y otro mucho menor de escuelas particulares (conocidas como *independent* o *public schools* en Inglaterra y Gales).

Sin embargo, en 2011, se comienza a implementar un tercer tipo de escuela (piloto de 25 escuelas, *free schools*) cuyo financiamiento es estatal pero su sostenedor es privado, similar a la noción de escuela particular subvencionada, en Chile.

Comparando con los estándares de la OECD, el Reino Unido no sólo ha mostrado incrementos en la inversión en Educación, sino que también en relación con su propio GDP. Entre 1995 y 2005, el gasto en Educación como porcentaje del GDP, subió del 5,2 al 6,2%, por encima del promedio 5,8 de la OECD; de esta manera, el Reino Unido se ha convertido en uno de los cuatro países que más ha incrementado su inversión en Educación, especialmente la escolar (60%)(OECD, 2008).

En relación con el aprendizaje de Lenguas Modernas, en 2002, el Ministerio Británico de Educación estableció un plan para que antes de 2010 se introduzca progresivamente la enseñanza obligatoria de una lengua extranjera en primaria(Aparicio, 2008) .

Según el CILT (CILT National Centre for Languages, 2010), en 2010, un 62% de los planteles británicos les da la posibilidad a sus alumnos de estudiar el idioma español, comparado con un 55% que ofrece alemán, lo que confirma una tendencia al

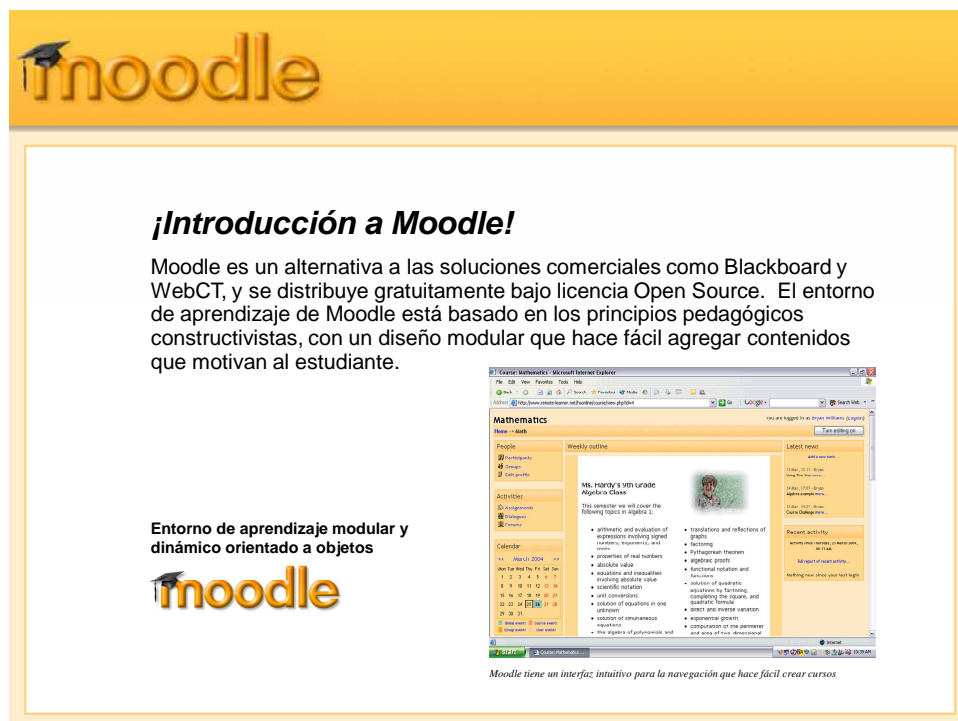
crecimiento de la enseñanza de dicha lengua en toda la enseñanza británica. Cerca de la mitad de las escuelas también introdujeron las clases de español a sus alumnos de 15 a 16 años y han expandido el número de estudiantes que han tomado el programa para la próxima temporada. De igual manera, “el español está creciendo en popularidad para estudiantes de cursos más altos. En una de cada diez escuelas, del total de los 668 establecimientos que monitorea el CILT, se introdujeron las clases de castellano en clases de sexto año.” (CILT)

## ANEXO H

### CARACTERÍSTICAS DE MOODLE

En el presente anexo se describen las principales características del sistema Moodle. Las láminas presentadas corresponden a una parte de la presentación de las características de Moodle en español.

Fuente: [http://download.moodle.org/download.php/docs/es/presentation\\_es.ppt](http://download.moodle.org/download.php/docs/es/presentation_es.ppt)



**¡Introducción a Moodle!**

Moodle es un alternativa a las soluciones comerciales como Blackboard y WebCT, y se distribuye gratuitamente bajo licencia Open Source. El entorno de aprendizaje de Moodle está basado en los principios pedagógicos constructivistas, con un diseño modular que hace fácil agregar contenidos que motivan al estudiante.

Entorno de aprendizaje modular y dinámico orientado a objetos

*Moodle tiene un interfaz intuitivo para la navegación que hace fácil crear cursos*

## Arquitectura de Moodle

Las **actividades** son el corazón del sistema de gestión de cursos. Moodle fue diseñado por un educador e informático, basándose en los principios del "constructivismo social". El Constructivismo afirma que el aprendizaje es especialmente efectivo cuando se realiza compartiéndolo con otros. Esa experiencia puede ser cualquier cosa: una frase pronunciada o un mensaje en Internet, o elementos más complejos como una pintura, una casa o una aplicación informática.



Martin Dougiamas  
Creador y director de desarrollo

El concepto del constructivismo social amplía las ideas comentadas en un grupo social que construye su aprendizaje unos con otros, creando en colaboración una cultura de compartir contenidos y significados. Cuando uno se sumerge dentro de una cultura como está, estamos aprendiendo continuamente como ser una parte de esa cultura a muchos niveles.

## Propiciar el aprendizaje activo

La perspectiva constructivista ve al alumno implicado activamente en su aprendizaje para que le de significado, y este tipo de enseñanza busca que el alumno pueda analizar, investigar, colaborar, compartir, construir y generar basándose en lo que ya sabe.

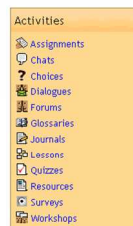


- Los estudiantes van a clase con una opinión establecida, formada por años de experiencia y de aprendizajes anteriores.
- Incluso mientras que se desarrolla, la opinión de los alumnos filtra todas las experiencias y afecta sus interpretaciones.
- Para que los estudiantes cambien su punto de vista requiere trabajo.
- Los estudiantes aprenden de ellos y del profesor.
- Los estudiantes aprenden mejor haciendo.
- Permitir y crear las oportunidades para que todos puedan expresarse promueve la construcción de nuevas ideas.

## Comenzando

Moodle tiene un diseño modular que facilita el proceso de añadir las actividades que forman un curso:

1. Los privilegios de la creación del curso se asignan al profesor.
2. Seleccione uno de los tres formatos del curso; **Temas, Semanal o Social**.
3. Clic "Activar edición" en el curso vacío.
4. Crear el curso



Cuando la edición está activada, el creador del curso puede agregar actividades desde una lista desplegable intuitiva con los módulos disponibles.

## Características - Módulos

### Tarea

Asigna tareas en línea o no; los alumnos pueden enviar sus tareas en cualquier formato (como MS Office, PDF, imagen, a/v etc.).

### Chat

Permite la comunicación en tiempo real de los alumnos.

### Consulta

Los profesores crean una pregunta y un número de opciones para los alumnos. Utilice este módulo para hacer votaciones rápidas sobre un tema.

### Charla

Permite el intercambio asincrónico privado entre el profesor y un alumno o entre dos alumnos.

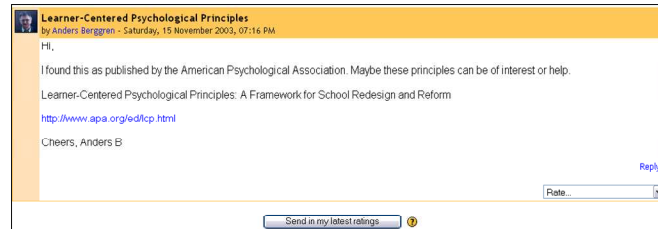


Cada módulo ofrece ayudas de sus características

## Características - Módulos

### Foros

Las aportaciones en los foros permiten un intercambio asincrónico del grupo sobre un tema compartido. La participación en foros puede ser una parte integral de la experiencia de aprendizaje, ayuda a los alumnos a aclarar y desarrollar su comprensión del tema.



Los alumnos pueden calificar las aportaciones al foro, basándose en las escalas determinadas por el creador del curso

## Características - Módulos

### Lección

Permite crear y gestionar un conjunto de "páginas enlazadas". Cada página puede terminar con una pregunta. Según la respuesta elegida por el alumno se va adelante, atrás, a otra página o a la misma página en la lección. Se califica al terminar

### Glosario

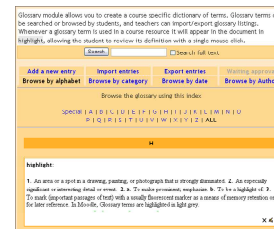
Crea una recopilación de los términos más usados en un curso. Tiene muchas opciones de representación incluyendo lista, enciclopedia, FAQ, diccionario y otras.

### Diario

Refleja el aprendizaje, registra y revisa las ideas.

### Etiquetas

Añade descripciones con imágenes en la página principal del curso.



Los términos del glosario aparecen enlazados en todos los recursos del curso. Moodle incluye su propio motor de búsqueda.



## Características - Módulos

### Cuestionario

Permite cuestionarios incluyendo preguntas de verdadero-falso, opción múltiple, respuestas cortas, asociación, preguntas al azar, numéricas, incrustadas en el texto y todas ellas pueden tener gráficos.

The image shows three screenshots from the Moodle interface. The leftmost screenshot shows the 'Create new question' dialog box with various question types listed, such as 'Choose...', 'Multiple Choice', 'True/False', 'Short Answer', 'Numerical', 'Matching', 'Description', 'Random set', 'Random Short Answer Matching', and 'Embedded Answers (Close)'. The middle screenshot shows the 'Import questions from file' dialog box with options for 'File format' (GIFT format, Aiken format, IMS QTI, Missing word format, WebCT format) and an 'Upload' button. The rightmost screenshot shows the 'Create new question' dialog box with the 'Category' dropdown set to 'Default' and a list of question types.

Los profesores pueden definir con precisión los exámenes del curso, e importar las preguntas de los formatos más populares como IMS QTI, Blackboard y WebCT. Moodle permite integrar audio en sus cuestionarios

## Características - Módulos

### Material

Sirve para incluir contenidos en un curso; pueden ser: texto sin formato, archivos subidos, enlaces Web, Wiki o HTML (Moodle tiene los editores incorporados) o una referencia bibliográfica.

### Encuesta

Este módulo ayuda a crear cursos más eficaces ofreciendo una variedad de las encuestas (COLLES, ATTLS), incluyendo el muestreo de incidentes críticos.

### Taller

Sirve para el trabajo (Word, PP etc.) en grupo. Permite a los participantes diversas formas de evaluar los proyectos de los demás, así como proyectos-prototipo. Finalmente el profesor califica los trabajos.

The screenshot shows the Moodle HTML editor interface. It features a 'Fraction' section with a list of mathematical formulas and their corresponding HTML code. The formulas include  $f(x,y) = \frac{a}{x+y}$ ,  $f(x,y) = \frac{a}{x^2+y^2}$ , and  $f(x,y) = \frac{a}{x^2+y^2}$ . The HTML code for these formulas is shown as `<math>f(x,y)=\frac{a}{x+y}</math>`, `<math>f(x,y)=\frac{a}{x^2+y^2}</math>`, and `<math>f(x,y)=\frac{a}{x^2+y^2}</math>`. The editor also includes a 'Subject' section with a 'Message' field and a 'Public link' button.

Moodle permite agregar expresiones matemáticas en una actividad, usando el editor incorporado de HTML.

## Características de la gestión del curso

Crear el contenido de aprendizaje es sólo una parte de lo que debe hacer un sistema de gestión de curso (CMS). Un CMS debe gestionar a los alumnos de diversas maneras. La gestión de los alumnos incluye:



- Tener acceso a la información sobre el alumnado del curso.
- Capacidad para realizar grupos de alumnos
- Y muchos más, por ejemplo: aplicar diversas escalas en las calificaciones de los alumnos, seguimiento y registros de los acceso de los usuarios y poder subir archivos externos para el uso dentro del curso, etc.

## Gestión del curso - Participantes

Podemos ver la actividad de todos los participantes del curso. Los alumnos crean un perfil personal que pueda incluir una imagen, lo que ayuda establecer lazos sociales en la comunidad de aprendizaje



Teachers	
 <p><b>Mark Burnett</b>            Email address: markburnett@att.net            Location: Providence Forge, VA, United States of America            Last access: Never</p>	<p>activity  <a href="#">View profile</a></p>
8 Students	
 <p><b>Daniel Misk</b>            Email address: misk@ghil.miami.cz            Location: Brno, Czech Republic            Last access: Wednesday, 17 March 2004, 12:14 PM (8 hours 21 mins)</p>	<p>activity  <a href="#">View profile</a>  <a href="#">Edit profile</a></p>
 <p><b>Diane Yeager</b>            Email address: dnyea@biological.net            Location: Vellore, United States of America            Last access: Friday, 12 March 2004, 08:52 PM (4 days 19 hours)</p>	<p>activity  <a href="#">View profile</a>  <a href="#">Edit profile</a></p>
 <p><b>Floyd Collins</b>            Email address: fcollins@earth.com            Location: Fremont, United States of America            Last access: Wednesday, 10 March 2004, 09:09 PM (7 days 3 hours)</p>	<p>activity  <a href="#">View profile</a>  <a href="#">Edit profile</a></p>

Los alumnos rellena una página personal con su perfil. La inclusión de una imagen y de los detalles de su perfil crean conexión social.

## Gestión del curso - Grupos

Asignar a los alumnos a un grupo es una práctica común en la educación. Moodle permite al profesor del curso crear fácilmente categorías del grupo, y determine cómo los miembros se relacionaran entre los demás grupos y en las diferentes actividades.



*Crear nombres de grupo distintos es fácil. Con un clic se asignan los alumnos y los profesores a un grupo.*

## Gestión del curso - Calendario

Mantener un calendario de acontecimientos es importante para el alumno y el profesor del curso. Los acontecimientos se pueden crear en diversas categorías, incluyendo:

- Los acontecimientos globales aparecen en todos los cursos
- Los acontecimientos del curso los fija el profesor.
- Los acontecimientos de un grupo solo los ve el grupo.
- Los acontecimientos del usuario los fija el estudiante (ejemplo: fechas señaladas, personales, etc.).

Los acontecimientos próximos aparecen en el pagina principal del curso, avisando al alumno. Las alarmas son de colores por categoría.



## Gestión del curso - Administración

El panel de control de la administración permite con un solo clic todas las funciones importantes de la gestión del curso. Los profesores y los estudiantes pueden ser inscritos o eliminados manualmente. La configuración de copia de seguridad y la restauración de un curso se obtiene en una sola pantalla.

Name	Size	Modified	Action
<input type="checkbox"/> backup-idea.zip	1.1Mb	7 Mar 2004, 09:00 AM	Unzip List Restore Rename
<input type="checkbox"/> backup-idea2.zip	1.1Mb	8 Mar 2004, 03:45 PM	Unzip List Restore Rename

With chosen files:

La restauración de un curso existente se logra con un solo clic. Moodle hace fácil reutilizar cursos y compartirlos con otros profesores. La copia de seguridad puede incluir o excluir los archivos de los alumnos y datos del curso

## Gestión del curso - Escalas

Los profesores pueden definir escalas que se utilizarán para calificar foros, tareas y diarios. Las escalas estándares pueden asignar un valor de 1-100% en cada actividad (o ninguna calificación), o indicar si el estudiante demuestra una de las tres características en la actividad:

- Muestra un conocimiento CONECTADO.
- Muestra un conocimiento SEPARADO.
- Igual separado que conectado.

Las escalas a medida permiten al profesor un retorno adecuada en la calificación en un contenido específico. Cree fácilmente varios tipos de escalas, y aplíquelas en las diversas actividades del curso.

## Gestión del curso - Calificaciones

La opción de las calificaciones ofrece una visualización de todas las calificaciones de los foros, tareas, diarios, cuestionarios, lecciones y del taller. La escala de calificación aplicada en una actividad de aprendizaje se muestra, junto con un total acumulado, en una sola página.

Given name	Surname	Forum	Assignment	Journal	Lesson	Quiz	Workshop	Total
Floyd	Collins							0
Verhulst	Eric							0
Daniel	Wick							0
Tom	Murdock							0
Cyrus	Overman	Shows most of the content	15	5	5			25
P.	Stencel							0
ger	Stolmen							0
Blane	Yeager							0

Las calificaciones se pueden descargar en Excel o en texto para su inclusión en un boletín electrónico externo.

- Administration
- Turn editing off
- Settings...
- Teachers...
- Students...
- Backup...
- Restore...
- Scales...
- Grades...
- Logs...
- Files...
- Help...
- Teacher forum

## Gestión del curso - Calificaciones

En las ventanas de la tarea y del diario se muestran los archivos enviados, las calificaciones y los comentarios de todos los alumnos en una sola página.

The screenshot shows a list of student submissions for an assignment. Each entry includes the student's name, the last modified date, and a 'Grade' column. Below the list, there are two overlapping windows showing detailed views of student submissions. The top window shows a student's journal entry with a feedback section. The bottom window shows a student's assignment submission with a feedback section.

La gestión de los archivos subidos por los alumnos en sus tareas y diarios del curso se hacen a partir de una pantalla central. Esto reduce en el tiempo que calificación.

- Administration
- Turn editing off
- Settings...
- Teachers...
- Students...
- Backup...
- Restore...
- Scales...
- Grades...
- Logs...
- Files...
- Help...
- Teacher forum

## Gestión del curso - Registros

Comprobar qué y cuándo se ha tenido acceso a los recursos del curso, nos proporcionan actividad detallada del alumnado.

Choose which logs you want to see:

Mathematics | All participants | Today, 19 March 2004 | All activities | Show these logs

---

Teacher Demo: Cyrus Overman, Friday, 19 March 2004 (server time)

Teacher Demo | Cyrus Overman | Today, 19 March 2004 | All activities | Show these logs

Displaying 28 records:

Fri 19 March 2004, 09:54 AM	65.143.168.27	Cyrus Overman	assignment view	Assignment #1: PowerPoint example
Fri 19 March 2004, 09:53 AM	65.143.168.27	Cyrus Overman	course view	Teacher Demo
Fri 19 March 2004, 09:53 AM	65.143.168.27	Cyrus Overman	chat view	Course Chat
Fri 19 March 2004, 09:53 AM	65.143.168.27	Cyrus Overman	course view	Teacher Demo
Fri 19 March 2004, 09:53 AM	65.143.168.27	Cyrus Overman	dialogue view	Dialogue example
Fri 19 March 2004, 09:53 AM	65.143.168.27	Cyrus Overman	dialogue open	3
Fri 19 March 2004, 09:53 AM	65.143.168.27	Cyrus Overman	dialogue add entry	1
Fri 19 March 2004, 09:52 AM	65.143.168.27	Cyrus Overman	dialogue view	Dialogue example
Fri 19 March 2004, 09:51 AM	65.143.168.27	Cyrus Overman	course view	Teacher Demo
Fri 19 March 2004, 09:51 AM	65.143.168.27	Cyrus Overman	forum view forum	News forum

- Administration
- Turn editing off
- Settings...
- Teachers...
- Students...
- Backup...
- Restore...
- Scales...
- Grades...
- Logs...
- Files...
- Help...
- Teacher forum

Los registros establecen claramente donde está un estudiante respecto al curso. Localice fácilmente la fecha y el acceso específico de una actividad del curso, un alumno, de un módulo.

## Gestión del curso - Archivos

Todos los recursos del curso están localizados dentro del área de los archivos de Moodle. Los recursos están disponibles al usar el editor de HTML, permitiendo incluirlos fácilmente en el contenido en una actividad.

Name	Size	Modified	Action
<input type="checkbox"/> Graphics	-	12 Mar 2004, 10:45 AM	Rename
<input type="checkbox"/> backupdata	-	12 Mar 2004, 12:15 PM	Rename
<input type="checkbox"/> moddata	-	8 Mar 2004, 04:28 PM	Rename
<input type="checkbox"/> W9_Form.pdf	42.2Kb	8 Mar 2004, 04:27 PM	Rename
<input type="checkbox"/> argonline.swf	260.8Kb	8 Mar 2004, 04:27 PM	Rename
<input type="checkbox"/> mug.jpg	6.7Kb	8 Mar 2004, 04:27 PM	Rename
<input type="checkbox"/> presentation.mht	983.9Kb	8 Mar 2004, 04:27 PM	Rename
<input type="checkbox"/> question2.mp3	209.6Kb	8 Mar 2004, 04:27 PM	Rename
<input type="checkbox"/> toptopic.htm	8.6Kb	17 Mar 2004, 11:46 AM	Edit Rename
<input type="checkbox"/> writing.htm	732 bytes	8 Mar 2004, 04:27 PM	Edit Rename

With chosen files... | Make a folder | Upload a file

- Administration
- Turn editing off
- Settings...
- Teachers...
- Students...
- Backup...
- Restore...
- Scales...
- Grades...
- Logs...
- Files...
- Help...
- Teacher forum

La gestión de los archivos se asemeja al de su ordenador, haciendo fácil agregar, mover, descomprimir y eliminar recursos.

## Gestión del curso - Ayuda

Un gran número de ayudas están accesibles en su contexto. Los cursos incluyen un foro exclusivo de profesores, donde pueden colaborar en tareas y compartir ideas.



**Teacher Manual**

This page is a very quick guide to creating online courses with Moodle. It outlines the main functions that are available, as well as some of the main decisions you'll need to make.

Sections in this document:

1. Getting started
2. Course settings
3. Uploading files
4. Setting up activities
5. Running the course
6. Further information

**Getting started**

This document assumes your site administrator has set up Moodle and given you new, blank course to start with. It also assumes you have logged in to your course using your teacher account.

Moodle tiene en manual del profesor que proporciona instrucciones paso a paso en todos los aspectos y, por supuesto, la gestión del aprendizaje.

## Experiencia del alumno - Conexión

Los alumnos encuentran fácil navegar en la páginas del curso de Moodle con su navegador; los enlaces están siempre presentes. La conexión se produce en una pantalla familiar. El alta de una cuenta inicial puede hacerla el propio alumno o el administrador.



<p><b>Returning to this web site?</b></p> <p>Login here using your username and password: (Cookies must be enabled in your browser) @</p> <p>Username: <input type="text" value="hpld@fhr"/> <input type="button" value="Login"/></p> <p>Password: <input type="password" value="*****"/> <input type="button" value="Login"/></p> <p>Some courses may allow guest access:</p> <p><input type="button" value="Login as a guest"/></p> <p>Forgotten your username or password?</p> <p><input type="button" value="Send my details via email"/></p>	<p><b>Is this your first time here?</b></p> <p>Hi! For full access to courses you'll need to take a minute to create a new account for yourself on this web site. Each of the individual courses may also have a one-time "enrollment key", which you won't need until later. Here are the steps:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fill out the New Account form with your details.</li> <li>2. An email will be immediately sent to your email address.</li> <li>3. Read your email, and click on the web link it contains.</li> <li>4. Your account will be confirmed and you will be logged in.</li> <li>5. Now, select the course you want to participate in.</li> <li>6. If you are prompted for a "enrollment key" - use the one that your teacher has given you. This will "enroll" you in the course.</li> <li>7. You can now access the full course. From now on you will only need to enter your personal username and password (in the form on this page) to log in and access any course you have enrolled in.</li> </ol> <p><input type="button" value="Start now by creating a new account."/></p>
---	---

[Home](#) -> [Math](#) -> [Forums](#) -> [News forum](#)

La barra de la navegación proporciona enlaces con la página principal del curso y sus actividades

Moodle tiene su propio sistema de autenticación, pero integrará además una base de datos, POP3, IMAP, LDAP o NNTP externo, permitiendo un dominio amplio de la conexión.

## Experiencia del alumno – Claves de inscripción

Los profesores pueden exigir una palabra clave para permitir la inscripción en un curso. Estas permiten un proceso individual de conexión. Los cursos que requieren una clave para la inscripción se indican en la descripción de las categorías de cursos.




*Los alumnos ven sus cursos en el página principal del sitio después de la conexión*

**Physical Sciences**

Teacher: Mark Burnett  
Teacher: Timothy Alan  
Teacher: Bryan Williams

A blank "Topic format" course template for creating physical science courses. Use this course to explore Moodle features and create activities for any physical science type and level of course.

Physical science teachers participating in **course**.  
**Challenge** should get started here (site administrator can identify all entries). After Login registration, use "enrollment key" displayed in the Teacher Demo News forum post titled Course Challenge. Once registered, you will be able to enter all courses at Main Street VLE Campus. This will give you ideas on how others are using Moodle to create courseware.



*En la categoría del curso se muestra las descripciones de cada curso. Los símbolos en la página de la descripción indican cuando un curso requiere una clave de inscripción y si permite la entrada a invitados.*

## ¿Quién usa Moodle?

Más de 1160 organizaciones en 81 países tiene sitios Moodle en Abril de 2004 (<http://moodle.org/sites>). Este número está creciendo un 10% cada mes mientras los profesores aprenden la utilidad de implementar Moodle.

Moodle es el entorno de aprendizaje virtual ideal para:

- Escuelas
- Institutos
- Universidades
- Centros de formación profesional
- Negocios
- Academias
- Hospitales
- Librerías
- Agencias de empleo

"Mi experiencia en la primera clase fue un enorme éxito, por el comportamiento del programa y la calidad y cantidad de la participación. Ha sido fabuloso trabajar con Moodle. No se parece de nada a los otros aburridos programas como Blackboard y WebCT."

- Paula Edmiston, Formadora





## ANEXO I

### COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

#### Costos iniciales

Acondicionamiento de oficina	200.000
Computadores	1.000.000
Imagen corporativa, materiales, papelería, tarjetas de presentación	300.000
Creación y distribución de videos del piloto, video subtitulado	2.000.000
Sitio Web y blog de profesores	200.000
Pendón	70.000
Afiches	50.000
<b>Total</b>	<b>3.820.000</b>

#### Costos fijos mensuales

Hosting mínimo+Internet	80.000
Otros costos varios - Cuentas, arriendo, etc.	400.000
<b>Total</b>	<b>480.000</b>

#### Costos anuales de marketing

Eventos durante el año, para difundir las actividades (profes de inglés)	600.000
Reuniones (lobby)	250.000
Llamadas telefónicas	100.000
<b>Total</b>	<b>950.000</b>

## **ANEXO J**

### **KEY STATEMENT PARA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

#### **1. ANÁLISIS PARA CONSTRUIR KEY STATEMENT NACIONAL**

##### **a) ¿Qué beneficios entrega el servicio?**

- Desarrolla competencias en un sector de aprendizaje priorizado por el Ministerio de Educación: “Inglés”.
- Contribuye a los objetivos de aumento del puntaje SIMCE en la prueba de “Inglés”, en un mediano plazo.
- Desarrolla competencias en el Sector de aprendizaje “Tecnología”, clave en un mundo globalizado.
- Desarrolla redes de trabajo de estudiantes y profesores, como un medio de crear y acumular capital social.
- Contribuye al cumplimiento de los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT) que apuntan al desarrollo personal y social de los alumnos, especialmente en lo referido a “orientar la forma en que la persona se relaciona con otras personas y con el mundo”(Ministerio de Educación, 2009).
- Provee una forma concreta de Integrar diferentes sectores educativos, tal y como lo establece el Ministerio de Educación(Ministerio de Educación, 2010)
- Genera instrumentos de evaluación de competencias.
- Motiva a los estudiantes a involucrarse activamente con las metas de aprendizaje.
- Habilita a los profesores y al cuerpo directivo en la gestión futura de proyectos colaborativos. Esto significa sentar bases para nuevos servicios a un menor costo, dada las capacidades instaladas en el establecimiento educacional.

##### **b) ¿A quiénes beneficia el servicio?**

Sostenedores públicos y privados, profesores de inglés y tecnología, entidades de educación nacional, organismos de cooperación internacional en Educación con presencia en el país, estudiantes.

**c) ¿De qué manera el Servicio es mejor que el de la competencia?**

- Es innovador, dado que no se identifica en el mercado educativo nacional un producto con idénticas características.
- Agrega valor al vincular al establecimiento educativo nacional con otros en el extranjero.
- Apela a la colaboración y a la generación de redes como método, lo que constituye, según la evidencia, uno de los pilares de los colegios exitosos en el mundo.
- No se queda solamente en un servicio de software y de actividades, sino que las integra a su respectiva asesoría y acompañamiento presencial y a distancia.
- No se reduce a una capacitación a profesores en nuevas metodologías, sino que la estrategia involucra directamente a los estudiantes directamente.

**d) ¿Cómo demostrarlo?**

- A través de la difusión de los resultados de los pilotos y ejecuciones de Intercl@ss.
- Mediante el rescate y difusión de opiniones positivas de sus usuarios: estudiantes y profesores.
- Por medio de la difusión de evidencia científica y las tendencias que hoy se imponen en el mundo en materia de “sociedad del conocimiento”, “globalización”, “comunicación en el aprendizaje de idiomas” y “colaboración” en las escuelas.
- Desarrollando un servicio continuo que establece vínculos de largo plazo y, de ese modo, impacta en los resultados académicos medidos nacionalmente (SIMCE), en los objetivos establecidos por el Proyecto Educativo y en el Plan de Mejoramiento del colegio municipal o particular subvencionado.

## **2. ANÁLISIS PARA CONSTRUIR KEY STATEMENT INTERNACIONAL**

### **a) ¿Qué beneficios entrega nuestro servicio?**

- Desarrollar competencias en el aprendizaje del Español como segundo idioma.
- Desarrollar competencias en el área de “Tecnología”, clave en un mundo globalizado.
- Desarrollar redes de trabajo de estudiantes y profesores entre países, como un medio de generar mayor inserción en el mundo global y desarrollar habilidades sociales, comunicativas e interculturales.
- Motivar a los estudiantes a involucrarse activamente con las metas de aprendizaje.

### **b) ¿A quiénes beneficia el servicio?**

- A instituciones educativas nacionales y municipales del país extranjero; a profesores, estudiantes y apoderados de la escuelas extranjeras que enseñan Español como Segundo Idioma; a organismos internacionales de cooperación.

### **c) ¿De qué manera el Servicio es mejor que el de la competencia?**

- Agrega valor al abrir el establecimiento educativo extranjero a relacionarse con estudiantes y profesores de otro país, de otra cultura y otro idioma.
- Apela a la colaboración y a la generación de redes educativas como método, lo que constituye, según la evidencia, uno de los pilares de los colegios exitosos en el mundo.
- No se queda sólo en el intercambio de experiencia entre profesores, sino que integra a los estudiantes a la colaboración.
- No se reduce a una clásica experiencia de E-Learning, con un servicio de software y de actividades. Aquí el acompañamiento es fundamental así como la propia comunicación y control entre pares.

### **d) ¿Cómo demostrarlo?**

- A través de los resultados de los pilotos.

- A través de la difusión de los productos generados en colaboración entre estudiantes.
- Por medio de la difusión de las experiencias pedagógicas colaborativas desarrolladas por el servicio.
- A través de la difusión permanente de conocimiento y de experiencias internacionales acerca de temas como: “gestión del conocimiento”, “globalización”, “importancia de la comunicación en el aprendizaje de idiomas”, “uso de TICs en Educación” y la necesidad de la “colaboración” en las escuelas.
- Desarrollando un servicio continuo que establece vínculos de largo plazo y por lo mismo, que impacte en el largo plazo en los resultados académicos y en los objetivos educativos del establecimiento extranjero.