



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

**PLAN DE NEGOCIOS: COLEGIO PARTICULAR SUBVENCIONADO  
PARA ESTUDIANTES VULNERABLES EN LA COMUNA DE  
HUECHURABA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER  
EN GESTION PARA LA GLOBALIZACION**

**KATERINNE PAVEZ MARCHANT**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
LUIS JAVIER VENEGAS NÚÑEZ  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**SANTIAGO DE CHILE  
MARZO 2014**

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL  
GRADO DE: Magíster en Gestión para la  
Globalización.**

**POR: Katerinne Pavez Marchant**

**FECHA: 03/03/2014**

**PROFESOR GUÍA: Jorge Lara Bacigaluppi**

## **Plan de negocios: Colegio Particular Subvencionado para estudiantes vulnerables en la comuna de Huechuraba**

Este trabajo tiene como objetivo presentar un plan de negocios de un colegio particular subvencionado para estudiantes con alto índice de vulnerabilidad en la comuna de Huechuraba, denominado Colegio MAS. Se trata de un establecimiento sin fines de lucro, dependiente de una fundación, gratuito para las familias y sin selección de estudiantes, que atenderá a jóvenes entre séptimo básico y cuarto medio. Mediante el uso de una estrategia que combina el acento en el rendimiento académico y en la formación de carácter, el establecimiento tiene como meta que sus estudiantes accedan y egresen de la educación superior.

La estrategia educativa de Colegio MAS contiene adaptaciones del modelo KIPP Schools, desarrollado en Estados Unidos y que ha probado ser exitoso en lograr resultados académicos en estudiantes vulnerables.

El proyecto arroja un VAN de \$ 726.674.716 con una Tasa de Descuento de 6% y una TIR de 14,6, lo que lo hace un proyecto rentable para inversionistas que deseen colaborar con él. La recomendación para una empresa que busque un proyecto social es elegir este proyecto dado que se sustenta financieramente en el tiempo.

## **ABSTRACT**

This paper presents a business strategy to install a charter school to attend vulnerable students in Huechuraba municipality, named MAS School. This is an educational non for profit entrepreneurship, depending on a Foundation. It is going to have no costs for families and no selection of students. The project will meet the educational needs of children from 7th to 12th grade.

Using a strategy that combines high academic performance with development of character, MAS has the goal that all its students will reach higher education degrees. This educational strategy contains adaptations from KIPP Schools model, created in the United States. This model has proved successful in achieving academic results in vulnerable students.

This project brings a NPV of \$ 726,674,716 with a 6% of discount rate, which brings an IRR of 14.6%. These figures make this project profitable and sustainable over time. The recommendation is to invest in this project due to this sustainability.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Judith Marchant, José Pavez y Gonzalo Pavez, por el cariño incondicional.

A mis amigos, por el apoyo de toda la vida.

A Bárbara Agliati, Carolina Ramírez y el equipo de Fundación MAS por el trabajo conjunto, la paciencia y las ganas de seguir soñando.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS	1
1.2	OBJETIVOS Y RESULTADOS	1
1.3	METODOLOGÍA	2
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>2</b>
2.1	FINANCIAMIENTO DE LOS COLEGIOS	3
2.2	SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL (SEP)	3
2.3	ÍNDICE DE VULNERABILIDAD ESCOLAR	4
2.4	PROFESORES	4
2.5	PRESUPUESTO EN EDUCACIÓN	5
2.6	RESULTADOS DEL SISTEMA	5
2.7	ESCUELAS CHILENAS EN CONTEXTO DE POBREZA	6
2.7.1	<i>Sociedad de Instrucción Primaria (SIP)</i>	6
2.7.2	<i>Belén Educa</i>	7
2.7.3	<i>Fundación Astoreca</i>	7
2.8	LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN CONTEXTOS VULNERABLES: KIPP SCHOOLS	7
2.9	LA OPORTUNIDAD PARA COLEGIO MAS	8
2.10	POR QUÉ ELEGIR ENSEÑANZA MEDIA	8
2.11	LA IMPORTANCIA DE LAS ALTAS EXPECTATIVAS	9
2.12	POR QUÉ INVERTIR EN EDUCACIÓN	10
2.13	JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN	10
<b>3</b>	<b>EL PROYECTO</b>	<b>11</b>
3.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
3.2	PROPUESTA DE VALOR	11
3.3	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	12
3.4	DETERMINACIÓN DE COMUNA Y SECTOR	13
3.5	DESCRIPCIÓN DE LA COMUNA	14
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>15</b>
4.1	MACROENTORNO E INDUSTRIA	15
4.2	MARCO LEGAL	17
4.3	ANÁLISIS FODA	17
4.3.1	<i>Fortalezas</i>	17
4.3.2	<i>Oportunidades</i>	18
4.3.3	<i>Debilidades</i>	19
4.3.4	<i>Amenazas</i>	20
4.4	COMPETENCIA	20
4.5	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	22
4.6	SEGMENTO AL CUAL ESTÁ ENFOCADO EL PROYECTO	24
4.7	POSICIONAMIENTO	25
<b>5</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>26</b>
5.1	ATRIBUTOS DE MAS	26
5.2	DOS ESTRATEGIAS DE MARKETING	27
5.3	MIX DE MARKETING	27
5.3.1	<i>Acciones para captar estudiantes</i>	27
5.3.2	<i>Acciones para captar benefactores</i>	28
5.4	CRONOGRAMA DE ACCIONES	29
<b>6</b>	<b>RECURSOS CLAVE</b>	<b>29</b>
6.1	INFRAESTRUCTURA	30

6.2	PROFESORES Y DIRECTIVOS DE EXCELENCIA.....	30
6.2.1	<i>Proceso de reclutamiento de profesores</i> .....	31
6.3	PLAN DE IMPORTACIÓN DEL MODELO KIPP Y MODALIDAD DE TRANSFERENCIA .....	32
6.4	USO DE HORAS LECTIVAS.....	33
<b>7</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>35</b>
7.1	PROVEEDORES CLAVE .....	35
7.2	PERSONAS.....	35
7.3	PROCESOS CLAVE .....	35
<b>8</b>	<b>ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTOS DEL ESTABLECIMIENTO .....</b>	<b>36</b>
8.1	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y SUPUESTOS DE ASISTENCIA Y VULNERABILIDAD .....	36
8.2	INGRESOS .....	37
8.3	ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROYECTO.....	37
8.3.1	<i>Otros egresos</i> .....	38
8.4	INVERSIONES.....	39
8.5	ESTADO DE RESULTADOS.....	39
<b>9</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>41</b>
9.1	TASA SOCIAL DE DESCUENTO.....	41
9.2	INDICADORES FINANCIEROS .....	41

  

Indicadores	
VAN	\$ 726.674.716,01
TIR	14,61%
Tasa S. de descuento	6,00%

  

	.....	<b>41</b>
<b>10</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>42</b>
<b>11</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>43</b>
<b>12</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>46</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores educativos de cinco comunas, Región Metropolitana .....	14
Tabla 2: Crecimiento de la población de Huechuraba, 2002-2012.....	14
Tabla 3: Barrios de Huechuraba según Grupo Socioeconómico.....	15
Tabla 4: Colegios de Enseñanza Media en Huechuraba .....	21
Tabla 5: Cronograma de acciones de Marketing.....	29
Tabla 6: Horas semanales por asignatura en Séptimo y Octavo Básico .....	33
Tabla 7: Horas semanales por asignatura en Primero y Segundo Medio .....	34
Tabla 8: Horas semanales por asignatura en Tercero y Cuarto Medio .....	34
Tabla 9: Supuestos de Crecimiento de Matrícula.....	37
Tabla 10: Ingresos por concepto de Subvención Pública (en pesos 2012).....	37
Tabla 11: Sueldos del personal directivo, docente y administrativo.....	38
Tabla 12: Egresos totales (en pesos 2012).....	39
Tabla 13: Inversiones .....	39
Tabla 14: Estado de Resultados .....	40
Tabla 15: Principales indicadores financieros .....	41

## INDICE DE ANEXOS

Anexo A: Equipo Fundador Colegio MAS .....	46
Anexo B: Valor hora profesores Colegio MAS.....	47
Anexo C: Leyes que afectan al proyecto .....	48
Anexo D: Encuesta.....	49
Anexo E: Características de profesores exitosos .....	51
Anexo F: Detalle de otros egresos.....	54



# **1 INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Descripción de la tesis**

Este trabajo tiene como objetivo presentar una estrategia de instalación de un colegio particular subvencionado para estudiantes con alto índice de vulnerabilidad en la comuna de Huechuraba, denominado Colegio MAS. Se trata de un establecimiento sin fines de lucro, dependiente de una fundación, gratuito para las familias y sin selección de estudiantes, que atenderá a jóvenes entre séptimo básico y cuarto medio. Mediante el uso de una estrategia que combina el acento en el rendimiento académico y en la formación de carácter, el establecimiento tiene como meta que sus estudiantes accedan a la educación superior.

En el primer capítulo, se describen los objetivos y resultados esperados de este trabajo. En el segundo capítulo, se describe un panorama general de la educación en Chile, destacando los aspectos que hacen de Colegio MAS Huechuraba una opción necesaria y viable. En el tercer capítulo, se describe el proyecto así como la propuesta de valor y las razones para la elección de la comuna donde se implementará.

El cuarto capítulo detalla un análisis de las fortalezas y debilidades del proyecto, así como una revisión del entorno competitivo. El quinto capítulo describe la estrategia de marketing, mientras que el sexto y el séptimo capítulos se ocupan de describir los recursos claves para la realización del proyecto y el plan de operaciones. El octavo capítulo detalla la estructura de ingresos y costos y el noveno se encarga del análisis financiero del proyecto.

## **1.2 Objetivos y resultados**

El objetivo general de esta tesis es el elaborar un plan de negocios la instalación de un establecimiento educacional de excelencia en la comuna de Huechuraba que atienda a estudiantes con alto índice de vulnerabilidad.

Los objetivos específicos de esta tesis son analizar la posibilidad de implementar partes del modelo de enseñanza norteamericano KIPP, exitoso en estudiantes vulnerables; diseñar una estrategia de marketing dual, tanto para los receptores del servicio como para los interesados en aportar con donaciones. Como último objetivo, presentar la idea de utilizar infraestructura ociosa en el sector público para desarrollar proyectos educativos público-privados.

Como resultado, se espera contar con un documento que permita clarificar la estrategia de entrada al mercado de Colegio MAS Huechuraba y sus alternativas de financiamiento en un horizonte de 10 años. Este proyecto servirá como piloto para escalar el modelo de educación de excelencia en contexto de pobreza y ampliarlo a otras comunas de la Región Metropolitana y del país.

### 1.3 Metodología

Para evaluar la factibilidad del proyecto se utilizaron diversas técnicas aprendidas en el curso del Magíster en Gestión para la Globalización (Global MBA) de la Universidad de Chile, tales como análisis FODA, herramientas de estudio de mercado como encuestas y entrevistas, estrategias de segmentación de mercado, análisis del mix de marketing, análisis financieros y revisión del entorno político, económico y legal en el que se desenvolverá el proyecto.

## 2 MARCO TEÓRICO

Chile tiene en la actualidad una cobertura de enseñanza básica y media prácticamente universal. La cobertura de enseñanza media alcanza al 87,7% de los jóvenes entre 15 y 18 años.<sup>1</sup>

El Estado se hace cargo del financiamiento de la gran mayoría de las escuelas a través del Ministerio de Educación, pero la administración de estos recursos está en manos de los municipios y de sostenedores privados. El actual sistema, que rige desde el año 1982, determina la existencia de cinco tipos de establecimientos según su administración: dependientes de departamentos de educación y corporaciones municipales, particulares subvencionados, establecimientos de administración delegada<sup>2</sup> y particulares. El Estado financia directamente a las cuatro primeras categorías, mientras que los establecimientos particulares cuentan con recursos propios. En los establecimientos municipales y particulares subvencionados gratuitos se educan mayoritariamente los estudiantes provenientes de familias de menores recursos del país.

Al año 2009, el sistema escolar cuenta con alrededor de tres millones y medio de estudiantes repartidos en todos sus niveles y modalidades. De ellos, un 50% corresponde a estudiantes de establecimientos particulares subvencionados, un 42% al sector municipal y un 7% asiste a establecimientos pagados sin subvención estatal.

Estos estudiantes se educan en 12.116 establecimientos educacionales. De ese total 5.820 eran municipales (corporaciones y departamentos de educación), 5.536 eran colegios particular subvencionados, 681 eran particular pagados y 70 dependían de corporaciones de administración delegada<sup>3</sup>.

Los establecimientos particulares subvencionados pueden clasificarse en dos categorías: con o sin fines de lucro. Un sector importante de los establecimientos sin fines de lucro pertenecen a congregaciones religiosas o fundaciones educacionales.

---

<sup>1</sup> This is Chile, 2009

<sup>2</sup> Se trata de 70 establecimientos de Educación Técnico Profesional, de propiedad del Estado, que son financiados a través de convenios de administración suscritos especialmente con entidades de derecho privado, vinculadas al mundo empresarial e industrial.

<sup>3</sup> Espinoza, O., 2012.

Mientras, en el sector público, las escuelas son administradas directamente por los municipios o corporaciones municipales.

## **2.1 Financiamiento de los colegios**

Los establecimientos que reciben financiamiento estatal lo hacen mediante el pago de Unidades de Subvención Educacional (USE). Dependiendo del promedio de matrícula de los tres últimos meses, el Mineduc entrega un monto al sostenedor los días 25 de cada mes para cada nivel (prekinder a cuarto medio) y modalidad de enseñanza (científico humanista, técnica, de adultos). Existe un valor por alumno, diferenciándose además el valor dependiendo de si el estudiante es atendido en Jornada Escolar Completa. El valor de la USE a marzo de 2012 es de \$ 19.100 pesos. Para calcular el monto que se recibe por alumno se multiplica el factor USE por la asistencia promedio registrada por curso en los tres meses precedentes al pago, dando como resultado la subvención mensual<sup>4</sup>.

Además de este financiamiento estatal, los establecimientos particulares subvencionados pueden cobrar un monto a las familias, para complementar los recursos públicos que reciben. Este monto, conocido como “Financiamiento Compartido”, no puede superar las 48 USE anuales (\$ 916.000, valor 2012)<sup>5</sup>.

El sistema de Financiamiento Compartido ha sido objeto de debates debido a que se asegura que es una de las bases de la desigualdad educativa, ya que los alumnos se agrupan dependiendo de lo que sus familias puedan pagar por su educación. Esto provocaría segregación en el sistema<sup>6</sup>. Estos estudios aseguran que los estudiantes se encuentran en sus escuelas con sus “pares” en términos socioeconómicos, lo que hace que el sistema esté estratificado por grupos sociales.

En cuanto a los colegios de enseñanza media gratuitos que realicen algún proceso de selección pueden cobrar hasta \$3.500 pesos a las familias. Sin embargo, los alumnos considerados prioritarios por la ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) están exentos de cualquier tipo de pago.

## **2.2 Subvención Escolar Preferencial (SEP)**

La SEP es un monto por estudiante “prioritario” que se entrega a establecimientos que adscriben de forma voluntaria a un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa<sup>7</sup>, que implica cumplir una serie de requisitos y compromisos de calidad. Como se explicó más arriba, los establecimientos que reciben SEP son aquellos que atienden a estudiantes “prioritarios”. Estos alumnos son aquellos con dificultades socioeconómicas, medida por diferentes instrumentos: Pertenencia de la familia al programa Chile Solidario, pertenecer al tercio más vulnerable según la Ficha de Protección Social o estar en el tramo A de Fonasa. Si el alumno no cumple con

---

<sup>4</sup> Ministerio de Educación, 2010.

<sup>5</sup> Ministerio de Educación, 2012.

<sup>6</sup> Valenzuela, J., 2008.

<sup>7</sup> Ministerio de Educación.

ninguno de estos tres criterios se considera el ingreso familiar y el índice de ruralidad.

Actualmente, la SEP se entrega a estudiantes desde preescolar hasta octavo básico y su cobertura se amplió en 2013 hasta cuarto medio.

La ley SEP clasifica a los establecimientos que reciben a alumnos prioritarios en tres categorías: Autónomos, Emergentes y En Recuperación. Esta clasificación incide en la forma y los plazos en que se entregan los recursos pero no en el monto. Actualmente, la SEP es de \$ 32.356 pesos para estudiantes desde preescolar hasta sexto básico y de \$ 21.564 desde séptimo a octavo. A esto se agrega una “subvención por concentración”, que se paga por tramos dependiendo del porcentaje de estudiantes prioritarios en cada establecimiento y que va desde los \$1.489 pesos en caso de baja concentración hasta los \$ 5.768 pesos cuando existe alta concentración de estos estudiantes.

### **2.3 Índice de Vulnerabilidad Escolar**

El Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) es un indicador que construye la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Junaeb) para entregar de manera efectiva las raciones alimenticias por establecimiento<sup>8</sup>. Hasta el año 2006 se calculaba a través de encuestas a estudiantes de prekinder, kínder, primero básico y primero medio.

Desde 2007, el indicador se modifica y se crea IVE-SINAE (Sistema Nacional de Asignación con Equidad), el cual se calcula en base a una medición individual de vulnerabilidad. Ambos indicadores presentan un porcentaje de vulnerabilidad del establecimiento, sin embargo, dan cuenta de poblaciones vulnerables distintas. El primero se asocia fundamentalmente a pobreza y el segundo a la condición de riesgo de cada uno de los estudiantes del establecimiento. El IVE se ha transformado en la medida más exacta para evaluar la situación de vulnerabilidad socioeconómica de un grupo de estudiantes y se ha utilizado en diversos estudios para relacionar resultados académicos con situación de vulnerabilidad.

### **2.4 Profesores**

En Chile, el cuerpo docente se caracteriza por tener una jornada laboral extendida. Esto, porque existe un número de horas de trabajo en casa, para corrección de pruebas y preparación de material que no es recompensada económicamente y que se extrae del tiempo libre. Es así como el 46% de los docentes trabaja entre 41 y 45 horas a la semana. A esta carga laboral se suman entre 10 y 12 horas que los docentes<sup>9</sup> declaran trabajar como horas no remuneradas extra, tanto en planificación y preparación de clases como en corrección de pruebas o atención de apoderados.

Además de este problema de falta de tiempo para preparar sus clases, las mediciones estandarizadas indican que no todos dominan sus materias de manera suficiente.

---

<sup>8</sup> Brunner, J., 2006.

<sup>9</sup> Grupo Educar, 2012.

Según los datos de la prueba Inicia<sup>10</sup>, que mide el desempeño de egresados de educación básica, el 69% de los egresados obtuvo un nivel insuficiente en conocimientos, mientras que en el área pedagógica esta cifra fue de 42%.

En cuanto a los salarios, dos tercios del profesorado declara tener un sueldo igual o inferior a \$750 mil pesos<sup>11</sup>.

## **2.5 Presupuesto en Educación**

En el año 2012, el presupuesto total para Educación fue de US\$11.651 millones, lo que representa un aumento de recursos igual a US\$780 millones, en comparación con el año 2011<sup>12</sup>. Chile gasta un 5,5% del PIB en Educación y desde 1990 este gasto se ha triplicado.<sup>13</sup>

## **2.6 Resultados del sistema**

La evidencia internacional señala que los sistemas educativos que tienen buenos resultados son aquellos que se fijan metas altas y ambiciosas para sus estudiantes<sup>14</sup>. En estos sistemas todos los actores saben qué necesitan para lograr los aprendizajes esperados en sus estudiantes. Sin embargo, ésta no parece ser la realidad de la mayoría de los establecimientos chilenos.

A pesar de que en el último informe Pisa elaborado por la Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) Chile está entre los países que han mostrado mejoras importantes en sus resultados globales<sup>15</sup>, éstos no se distribuyen equitativamente según la procedencia socioeconómica de los estudiantes.

Por ejemplo, en Simce de segundo medio de 2011, la brecha en el promedio entre los estudiantes de sectores socioeconómicos bajos y los de los sectores más altos en matemáticas es de 114 puntos, con una tendencia al alza<sup>16</sup>. En Lenguaje, es de 83 puntos.

En cuanto a los resultados de la Prueba de Selección Universitaria (PSU) investigadores señalan que entre 2003 y 2010 la brecha entre alumnos de colegios municipales y particulares pagados subió de 49 puntos a 53 puntos. En cuanto a los resultados de 2011,<sup>17</sup> los estudiantes de establecimientos municipales obtuvieron 452,9 puntos promedio, mientras que los de colegios particulares subvencionados alcanzaron los 489,2 y los de colegios privados, 610 puntos promedio.

---

<sup>10</sup> Educar Chile, 2012.

<sup>11</sup> Grupo Educar, 2012.

<sup>12</sup> Dirección de Presupuesto (Dipres) 2012.

<sup>13</sup> Palma, C., Simonsen, E., 2012.

<sup>14</sup> OECD, 2010.

<sup>15</sup> OECD, 2010.

<sup>16</sup> Simce, 2011.

<sup>17</sup> SIP, 2013.

Estas cifras indican que, en promedio, los estudiantes de establecimientos municipales y subvencionados no obtienen un resultado que les permita tener un abanico amplio de instituciones de educación superior y de carreras para elegir.

Así, los estudiantes de establecimientos de baja calidad terminan matriculándose en instituciones de calidad dudosa, o en carreras que no les satisfacen. Esto, porque el mínimo para postular a las llamadas universidades tradicionales –las 25 pertenecientes al Consejo de Rectores- es 450 puntos ponderados. Incluso algunas, como la Universidad Católica y la Universidad de Chile exigen un mínimo de 600 puntos. También las becas y créditos universitarios se entregan en función del puntaje promedio PSU Lenguaje y Matemática, el que debe alcanzar un mínimo de 450 puntos para que el estudiante pueda postular a un beneficio estatal.

Los bajos resultados del sector municipal se explican en parte, por la concentración de establecimientos técnico profesionales, quienes no preparan a sus estudiantes para ingresar a la universidad ni para rendir la PSU. El objetivo de estos establecimientos es preparar a los jóvenes en un oficio técnico para que salgan al mundo del trabajo. Según datos del Demre, el promedio PSU Lenguaje y Matemática de estos establecimientos es de 430 para el año 2012<sup>18</sup>

## **2.7 Escuelas chilenas en contexto de pobreza**

En la Región Metropolitana existen instituciones particulares y municipales que han decidido trabajar con estudiantes con alto índice de vulnerabilidad y han conseguido buenos resultados en comparación a otros establecimientos en términos de mediciones estandarizadas. Esto demuestra que sí es posible lograr buenos resultados en este contexto socioeconómico y que existen fórmulas que han dado resultados. De todas las experiencias existentes, se destacan las tres que han conseguido formar redes de establecimientos, aun cuando su cobertura está lejos de ser masiva. Se trata de la Sociedad de Instrucción Primaria, Fundación Belén Educa y Fundación Astoreca.

### **2.7.1 Sociedad de Instrucción Primaria (SIP)**

Fundada en 1856, esta red tiene a su cargo 18 colegios en la Región Metropolitana, los que en total albergan a 19 mil alumnos. Según declaran en su página web, su sistema de administración es centralizado, con la fundación SIP a cargo del área administrativa y operacional de la red y con cada colegio haciéndose cargo de la parte pedagógica de manera descentralizada.

Del total de alumnos, 18% pertenecen a Enseñanza Media. De los 19 mil estudiantes de la red, 10 mil reciben beca 100% para financiar sus estudios.

En promedio, el 48,5% de los alumnos SIP reúnen los requisitos para ser considerados como vulnerables. En los establecimientos SIP, los padres aportan \$6.200 pesos como copago en promedio.

---

<sup>18</sup> Demre 2012.

Respecto a resultados académicos, los estudiantes SIP tuvieron en 2011 un promedio PSU de 558 puntos, superior al promedio de colegios públicos y particulares subvencionados.

### **2.7.2 Belén Educa**

Fundación dependiente del Arzobispado de Santiago, creada en el año 2000. Cuenta con 8 colegios y una matrícula de 11 mil alumnos. Actualmente trabaja en cinco comunas de la Región Metropolitana. El último colegio de la red fue inaugurado el año 2008.

Los resultados académicos de Belén Educa muestran que en Simce de segundo medio de 2008 sus estudiantes obtuvieron un promedio de lenguaje de 257 puntos y matemáticas, 258 puntos, lo que está por sobre el promedio nacional, pero aun por debajo de los estudiantes de colegios privados. Entre los egresados de los establecimientos de la red, el 50% obtiene por sobre 550 puntos en la PSU Lenguaje y un 50% supera esta cifra en matemática.<sup>19</sup>

### **2.7.3 Fundación Astoreca**

Se trata de una red de tres establecimientos particulares subvencionados que comenzó su funcionamiento en 1990 y que actualmente tienen una matrícula de 1.500 estudiantes en las comunas de Lampa y Renca. El 70% de las familias que asiste a estos establecimientos tiene un ingreso familiar igual o menor a 300 mil pesos.

En cuanto a resultados, los estudiantes de Astoreca Renca de octavo básico obtuvieron 300 puntos promedio entre Lenguaje y Matemáticas en 2011, 55 puntos más que el promedio de su comuna y 44 puntos más que el promedio nacional, mientras que los de Lampa, obtuvieron 279 puntos promedio, 35 puntos más que los colegios de la comuna y 23 puntos más que el promedio nacional.

En cuanto a los resultados de la PSU, la Fundación señala que el 86% de sus egresados continúa estudios superiores y explicita en su página web que uno de sus objetivos centrales es que sus estudiantes tengan el puntaje suficiente para elegir una carrera. Su promedio PSU del 2011 Lenguaje y Matemáticas fue de 607 puntos.

## **2.8 La experiencia internacional en contextos vulnerables: KIPP Schools<sup>20</sup>**

Knowledge is Power Program (KIPP) es una red nacional de colegios que está presente en 20 estados en Estados Unidos. Actualmente cuenta con más de 39 mil estudiantes.

El programa Knowledge is Power fue creado en 1995 por dos profesionales, Mike Feinberg y David Levin, quienes implementaron su sistema educativo creciendo un nivel por año, empezando por quinto grado, dentro de escuelas que alojaron su proyecto.

---

<sup>19</sup> Belén Educa, 2009.

<sup>20</sup> KIPP, 2012.

Actualmente, las Escuelas KIPP cuentan con 109 establecimientos. Un 84% de los egresados de KIPP alcanza la educación superior, comparado con el 41% que lo logra en promedio en su mismo nivel socioeconómico. Más del 90% de los alumnos de octavo básico obtiene un puntaje sobresaliente en las pruebas estatales de Lenguaje y Matemática.

Lo atractivo del modelo KIPP no es solo el rendimiento académico y el cambio de expectativas que logran con sus alumnos, sino que es posible replicar la fórmula en diferentes estados, con alumnos de distinto origen étnico y social.

En cuanto a los índices de vulnerabilidad, el 87% de los estudiantes KIPP son elegibles para becas y ayudas del Estado. De los 109 colegios, 18 atienden a estudiantes de educación secundaria.

La premisa fundamental de este modelo educativo es que todos los alumnos son capaces de alcanzar la educación superior, independiente de las condiciones socioeconómicas en las que nacieron.

## **2.9 La oportunidad para Colegio MAS**

Chile cuenta con la infraestructura y financiamiento necesarios para ofrecer educación de calidad a todos los estudiantes de enseñanza secundaria. Sin embargo, siguen existiendo inequidades en el sistema. Las cifras muestran que el origen socioeconómico sigue determinando el éxito o fracaso escolar.

A pesar de que existen instituciones que se han hecho cargo de educar a los alumnos más vulnerables ofreciendo un mayor estándar de calidad, estos proyectos no han escalado lo suficiente para convertirse en una alternativa masiva. Si bien ayudan a un grupo de estudiantes vulnerables de una región determinada, no han demostrado capacidad de ampliación al resto del sistema y constituyen islas de buenos resultados en medio de un panorama en el que la mayoría no alcanza el rendimiento esperado.

Los colegios MAS pretenden combinar la experiencia internacional en materia de trabajo con estudiantes vulnerables con aquellos elementos que han sido ampliamente discutidos en Chile como fundamentales para mejorar la calidad de la educación: profesores y directivos de calidad, más horas efectivas de clases, establecimiento de una red de colegios que cooperen entre sí y trabajo directo con las familias.

El piloto en Huechuraba puede servir de primera experiencia para demostrar que es posible obtener resultados rápidos en contextos de pobreza, con lo que es posible atraer mayor capital para ampliar la red de Colegios MAS.

## **2.10 Por qué elegir Enseñanza Media**

Si bien existen estudios que apoyan la idea de que la inversión en educación preescolar es la que tiene los retornos más altos -entre un 7% a un 10% de la inversión-<sup>21</sup>, para

---

<sup>21</sup> Heckman, J., 2013.



conseguir cambios que modifiquen las trayectorias educativas y de vida en los escolares empezando en esta etapa se requiere comenzar con las nuevas generaciones, dejando olvidadas a las generaciones que actualmente cursan enseñanza básica y media.

Una inversión en la generación actual no sólo permite obtener resultados en menos tiempo, sino que además cumple con la función social de hacerse cargo de aquellos que no son el foco preferencial de la política pública. Desde 2005 se ha invertido en educación preescolar y básica mucho más que en enseñanza media -tanto por la inversión en educación inicial como por la aprobación de la Ley SEP, que ha cubierto de preferencia a estudiantes vulnerables de enseñanza básica, hasta ahora- por lo que el equipo de Colegios MAS considera que su aporte es aun más necesario en este sector.

Además, el equipo a cargo del proyecto tiene amplia experiencia (ver anexo A) tanto en sala de clases como en metodologías para la enseñanza media en contextos vulnerables, por lo que su foco de desarrollo profesional está puesto en estos estudiantes.

La experiencia de KIPP Schools, indica que los resultados académicos pueden conseguirse de un año para otro, incluso con estudiantes mayores: los estudiantes de quinto básico que completan tres años en KIPP pasaron del percentil 44 en matemáticas al percentil 83 en ese período de tiempo, según mediciones estandarizadas de la propia fundación<sup>22</sup>.

## **2.11 La importancia de las altas expectativas**

Uno de los pilares sobre los que Colegio MAS fundará su quehacer es la motivación por alcanzar logros académicos tanto entre los profesores, estudiantes y familias. Esta motivación, que puede parecer un detalle poco importante a la hora de los resultados, es pieza clave para obtenerlos. Al menos así lo indican los datos de Simce<sup>23</sup> que señalan que entre los factores que más influyen en un buen resultado de los alumnos de cuarto básico en matemáticas están las expectativas de los padres, que suman 12 puntos al desempeño; mientras que tener una alta proporción de profesores bien evaluados, influye en 6 puntos. Tener educación preescolar, en tanto, sólo suma 2 puntos.

En cuanto a los factores que restan más puntos en el Simce, están –nuevamente- las bajas expectativas de los padres, con 14 puntos y la carencia de libros en el hogar con 12 puntos.

Estos datos muestran que un involucramiento de las familias en el proceso educativo de sus hijos –la base del modelo MAS- es clave para que éstos puedan alcanzar sus metas, en este caso, llegar a la educación superior.

---

<sup>22</sup> Mathews, J. 2009.

<sup>23</sup> Sala de Historia, 2012.

## 2.12 Por qué invertir en educación

Recibir una educación de calidad puede hacer la diferencia en la trayectoria laboral y personal de un estudiante, sobre todo si proviene de familias con alta vulnerabilidad social.

Según datos de Casen, una familia donde solo trabaja el jefe de hogar y éste tiene una escolaridad de 8 años, tiene una probabilidad de caer en pobreza de un 39% mientras que un hogar que también cuente con una sola persona que trabaja pero con 17 años de escolaridad, la probabilidad se reduce a un 9%<sup>24</sup>. Es decir, la posibilidad de caer en pobreza se reduce sustancialmente si el jefe de hogar cuenta con educación post-secundaria.

Otro dato que sustenta la relación entre educación superior y mejor nivel de ingreso es que las personas que obtienen mayores ingresos son aquellas que acceden a la enseñanza terciaria, sobre todo la universitaria. En promedio, un hombre con educación superior tiene un salario en promedio cuatro veces mayor que una persona que completa la educación media (Beyer, 2003). Esta proporción es mucho menor en países como Australia, Canadá o Taiwán, donde la relación fluctúa entre 1,3 y 1,7 veces.

## 2.13 Justificación de la oportunidad de globalización

El proyecto Colegio MAS Huechuraba utilizará elementos del modelo norteamericano KIPP Schools, exitoso en Estados Unidos trabajando en contexto de pobreza. El concepto que engloba el trabajo de KIPP es “No Excuses” (Sin Excusas). Significa que tanto los profesores como el cuerpo directivo desarrollan una cultura donde el mérito y la motivación son los elementos principales. En lo concreto, el modelo está centrado en el aprendizaje de las materias consideradas básicas (Lenguaje, Matemática y Ciencias) y dedica a ellas horas extraordinarias, así como también está centrado en lo que llaman la formación de carácter. Además, KIPP selecciona exhaustivamente a sus profesores, tiene normas de comportamiento estrictas y una ética centrada en el trabajo y el aprendizaje<sup>25</sup>.

De todos los elementos del modelo KIPP, los que son interesantes para Colegio MAS son:

- Los Cinco Pilares de trabajo: Este es el centro desde donde se desarrollan las líneas de trabajo posteriores. Se trata de cinco principios que rigen el quehacer de las escuelas KIPP y son: Tener altas expectativas, claramente definidas y medibles, que no se excusan en el background de sus estudiantes; Compromiso, que proviene de la idea de que cada miembro del establecimiento (padres, profesores y estudiantes) eligió trabajar ahí; Más Tiempo, es decir, dedicar más horas a la enseñanza; Liderazgo, los directores pueden tomar decisiones sobre sus establecimientos, tanto administrativas como de

---

<sup>24</sup> Beyer, H., 2003.

<sup>25</sup> Angrist et al, 2010.

presupuesto y Foco En Resultados, medido en pruebas estandarizadas, con miras a ingresar a la educación superior.

- Estrategia Kipp Through College: Los colegios KIPP tienen un equipo encargado de guiar a los alumnos desde el principio hasta su egreso para que decidan qué estudios seguir en educación superior. Esta estrategia es integral, ayudando a los estudiantes tanto en los aspectos académicos como emocionales de ingresar a la educación superior. MAS tendrá a una persona a cargo en el establecimiento, con proyección de formar un departamento especial a medida que crezca la matrícula.
- Modelo de crecimiento: Tal como KIPP, la idea de Colegio MAS es expandirse a otras comunas de Santiago y del país, de manera de abarcar a la mayor cantidad de matrícula posible. La fórmula será preparar a futuros directivos en la escuela de Huechuraba, para que después puedan dirigir su propio proyecto, siempre bajo los preceptos de MAS. Así, en un horizonte de cuatro años y dependiendo de los resultados de este primer establecimiento, se evaluará la apertura de otros que serán parte de la red MAS.

### **3 EL PROYECTO**

#### **3.1 Descripción de la empresa**

La empresa se denomina Colegio MAS Huechuraba. Se trata de un emprendimiento sin fines de lucro que se ubicará en una comuna que no cuenta con oferta de educación de excelencia para sectores vulnerables. Entre las características más importantes de MAS están el que se trata de un colegio gratuito, que no seleccionará a sus estudiantes, que tendrá altos estándares de calidad en términos de aprendizaje y normas estrictas de comportamiento.

El establecimiento contará en un primer año con 22 trabajadores, 11 de ellos profesores. Al sexto año se espera contar con 45 personas.

#### **3.2 Propuesta de valor**

El estado actual de la educación media que trabaja con estudiantes vulnerables impide que éstos desarrollen todo su potencial. Aquellos que por falta de recursos no pueden asistir a un establecimiento que les exija el máximo rendimiento deben conformarse con matricularse en colegios donde los directivos no tienen formación suficiente ni liderazgo para concretar un proyecto educativo, donde los profesores están desmotivados y desactualizados en sus materias y donde el ambiente en general es de pesimismo respecto a los logros que estos alumnos puedan conseguir. En toda la Región Metropolitana, existen solo unas pocas alternativas para estudiantes y familias de escasos recursos que consideran que la educación es valiosa y que están dispuestas a

hacer sacrificios porque sus hijos alcancen estudios superiores. Muchas familias quedan fuera de estos colegios por falta de cupo o de recursos para movilizarse de una comuna a otra.

La propuesta de Colegios MAS es la creación de establecimientos educacionales de enseñanza media de alto rendimiento en sectores vulnerables del Gran Santiago. Este plan de negocios está diseñado específicamente para evaluar la implementación de un establecimiento piloto en la comuna de Huechuraba. Este establecimiento servirá para poner en marcha el proyecto educativo con miras a su implementación en otras comunas del país en una segunda etapa.

Las características más relevantes de este colegio son: el contar con profesores de excelencia y altamente motivados; contar con un cuerpo directivo con alta capacidad técnica, mediciones internas y externas de desempeño, aplicación de metodologías de enseñanza propias, un sistema de financiamiento público-privado y modelos internacionales de enseñanza.

En este último punto, la propuesta de colegios MAS es trabajar con el método de enseñanza de KIPP Schools, fundación norteamericana con 20 años de experiencia en la enseñanza en contextos vulnerables. Estos establecimientos tienen un fuerte énfasis en formación no sólo intelectual sino que también de carácter, pero siempre orientado a resultados concretos.

Como meta principal, colegio MAS se propone que el 100% de sus estudiantes tenga la posibilidad de continuar estudios superiores. Desde el primer momento, el establecimiento medirá sus avances, partiendo del diagnóstico que se haga a sus estudiantes.

En cuanto a la infraestructura necesaria para instalar el colegio, la estrategia de MAS para sus primeros cinco años de funcionamiento es utilizar infraestructura ociosa en establecimientos municipales o particulares subvencionados. Existe la posibilidad de que sostenedores de enseñanza básica con salas de clases desocupadas faciliten las instalaciones para que MAS se instale con dos cursos el primer año, para ir creciendo progresivamente a medida que los estudiantes avanzan. Más detalles en punto 6.1.

### **3.3 Descripción del servicio**

El proyecto es la instalación de un colegio de enseñanza media científico-humanista en la comuna de Huechuraba. El colegio MAS será también una experiencia pionera en cuanto a colaboración público-privada para entregar educación gratuita y de calidad a estos sectores de la población.

El Colegio MAS de Huechuraba tendrá las siguientes características:

- Será gratuito para las familias que lo elijan. Los alumnos no serán seleccionados por notas anteriores ni antecedentes familiares. En caso de exceso de oferta, se entregarán los cupos por sorteo público. Se considera la

inclusión de todo tipo de estudiantes, incluso aquellos expulsados de otros establecimientos.

- Los profesores pasarán por un proceso de selección riguroso y serán entrenados en la metodología y misión del establecimiento.
- La metodología para obtener resultados académicos y formación en valores estará basada en el método usado por las escuelas norteamericanas KIPP.
- Este primer colegio será el piloto para evaluar la expansión de la red MAS en otras comunas de la capital y en el resto del país.

### **3.4 Determinación de comuna y sector**

Determinar la localización del establecimiento requirió un análisis de las alternativas que ofrecen distintas comunas de la Región Metropolitana. Para tomar esta decisión se usaron datos demográficos tales como población total, matrícula de enseñanza media municipal y particular subvencionada y promedio de alumnos por colegio. Además, se analizaron datos tales como resultados Simce y PSU de la comuna.

Las variables identificadas como cruciales para el éxito de una oferta como la de Colegios MAS fueron:

- Índice de pobreza comunal por debajo del promedio de la Región Metropolitana (11%).
- Poca oferta de colegios municipales y particulares subvencionados en la comuna.
- Porcentaje de estudiantes vulnerables superior al 20%.
- Promedios Simce y PSU bajos respecto al promedio nacional. En el caso de la PSU, que los promedios de colegios municipales y particulares subvencionados sean insuficientes para postular a una carrera y a becas para la educación superior, es decir, 450 puntos promedio.
- Que la comuna no cuente con establecimientos municipales o particulares subvencionados de excelencia, sean Liceos Bicentenario o algún colegio perteneciente a las redes mencionadas en el punto 2.7.

Las cinco comunas analizadas fueron: La Granja, La Cisterna, La Pintana, Quilicura y Huechuraba. Si bien la mayoría de las comunas contaba con uno o más requisitos para ser elegida, la que mejor se adapta a la oferta de MAS es Huechuraba, debido a la poca

oferta de establecimientos científico-humanistas y sus bajos resultados académicos, además de la posibilidad de utilizar infraestructura ociosa.

**Tabla 1: Indicadores educativos de cinco comunas, Región Metropolitana**

INDICADORES	La Granja	La Cisterna	La Pintana	Quilicura	Huechuraba
Población Total	123403	71443	202569	213564	85761
Estudiantes Ens. Media 2011, Científico Humanista	1786	5291	1046	1639	631
Numero de est de ens media part subv 2011 HC	10271	40370	26851	43829	2422
Promedio PSU Municipales 2012 demre*	385	394,87	0	407,35	379,52
Promedio PSU subvencionados 2012 demre*	508,62	513,43	455	496,75	461,9
Simce Comunal Prom. Leng y Mat (Municipales y Subv.)	256	250	248	268	232
Presencia Colegios Red	1	0	2	1	0
cantidad de colegios ens media M	3	4	2	2	1
cantidad de colegios ens media PS	8	24	21	20	2
Indice de pobreza Casen 2009	23,2	12,3	27,7	16,8	16,9
% estudiantes con SEP**	31,6	14,6	39,5	23,8	21,5

Fuente: Elaboración propia con datos Simce 2013, PSU 2012, Sinim.

Respecto a resultados académicos, la tabla muestra que en cuanto a puntajes en la PSU, los estudiantes del único establecimiento municipal de Huechuraba y de los tres colegios particulares subvencionados no alcanzan – en promedio- el mínimo requerido para postular a una universidad del Consejo de Rectores en la Región Metropolitana. En Simce de segundo medio, el promedio entre Lenguaje y Matemática es el más bajo de las cinco comunas analizadas.

En cuanto al nivel de vulnerabilidad de estos estudiantes, las cifras de Casen señalan que el 17% de las familias de la comuna vive en situación de pobreza y que el 21% de los estudiantes de la comuna es elegible para recibir Subvención Escolar Preferencial (SEP).

### 3.5 Descripción de la comuna

Huechuraba es una comuna pequeña ubicada en el sector norte de la Región Metropolitana. Para 2012, según proyecciones del INE, su población alcanzó las 86 mil personas, de las cuales 21 mil se encuentran en el segmento de cero a 14 años.

**Tabla 2: Crecimiento de la población de Huechuraba, 2002-2012**

EDAD	2002	2012
0 a 14	20.765	21.170
15 a 29	7.449	7.034
30 a 44	9.769	8.944
45 a 64	2.003	2.515
65 y más	1.084	1.232
Total	40.070	46.201

Fuente: BCN, en base al Censo 2002 y Proyección 2012 INE.

Otra característica interesante de esta comuna es que existe diversidad social, es decir, se pueden encontrar familias de diferentes estratos socioeconómicos. Sin embargo éstas viven en barrios separados y diferenciados entre sí.

**Tabla 3: Barrios de Huechuraba según Grupo Socioeconómico**

Grupo Socio-económico	% vive en la comuna	Dónde viven
ABC1	32	El Carmen de Huechuraba, Valle Huechuraba, Santa María de Huechuraba, Bosques de La Pirámide, Portada de Huechuraba.
C2	27	Santa Rosa de Huechuraba, Villa Wolf, Punta Nogales.
C3	30	Villas René Escauriza, Los Libertadores, Esperanza, Santa Victoria, Valle Verde.
D	10	La Pincoya, 28 de Octubre, Villa Conchalí
E	1	Dos Campamentos en Unidad Vecinal 62.

Fuente: Municipalidad de Huechuraba

Dentro de la comuna de Huechuraba el sector elegido para la instalación del colegio es La Pincoya, donde es posible encontrar familias del estrato C3 y D. En este sector se encuentra el único liceo municipal de la comuna, Centro Educacional Huechuraba, que tiene una matrícula de cerca de 700 alumnos. Sumados estos estudiantes a los de tres colegios particulares subvencionados, en la comuna la matrícula de enseñanza media (científico humanista y técnica) que asiste a colegios con financiamiento público es de 2.139 estudiantes.

## 4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 4.1 Macroentorno e industria

Como ya se analizó en el capítulo 2, los establecimientos chilenos tienen resultados dispares y que dependen en gran medida de la condición socioeconómica de sus estudiantes. Es posible afirmar que dentro de cada establecimiento se da una matrícula homogénea, es decir, los estudiantes provienen de estratos sociales similares y comparten características culturales y de familia. Al estar los estudiantes más pobres concentrados en ciertos tipos de colegios, los resultados de esos establecimientos están marcados por el nivel de vulnerabilidad de su matrícula.

Existe, por lo tanto un problema de equidad. Sin embargo, también existe un problema de calidad, ya que incluso los mejores establecimientos chilenos no alcanzan el nivel de los establecimientos promedio en países desarrollados, como muestran los resultados de mediciones internacionales, como PISA de la OECD. Esta prueba muestra en sus resultados 2009 que en Chile no existen estudiantes que alcancen el máximo nivel

(nivel 6) y solo un 1% alcanza el nivel 5. Es decir, los estudiantes de elite tampoco obtienen buenos resultados.

En esta industria altamente segregada y que cuenta con instituciones privadas con y sin fines de lucro además de provisión pública, el elemento diferenciador para atraer estudiantes a un proyecto es la calidad. Al ocuparse de un tema país como es la educación, la motivación de este proyecto es contribuir a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, además de sostenerse financieramente.

Actualmente, existen proyectos que se ocupan de estudiantes del mismo sector socioeconómico que Colegio MAS, con mejores resultados que el promedio, aunque siguen siendo bajos, sobre todo en la Prueba de Selección Universitaria. Además, tanto los proyectos públicos (Liceos Bicentenario), como privados (SIP, Belén Educa, Astoreca) aún no han conseguido escala suficiente para cubrir a sectores más amplios de la población. Como ejemplo, cabe destacar que los establecimientos particulares subvencionados no han logrado expandirse a regiones.

Existe un elemento de coyuntura política que ayuda a la realización del proyecto. En los últimos cuatro años se ha aprobado legislación que moderniza aspectos de administración en los establecimientos, aumenta la fiscalización en el sistema y entrega más recursos a aquellos colegios que atienden a los estudiantes más vulnerables. Se trata de iniciativas como la Ley General de Educación, la Superintendencia de Educación y la Subvención Escolar Preferencial. Con esta legislación en regla, para el año 2017, la enseñanza media se extenderá desde séptimo hasta cuarto medio –el proyecto MAS está alineado con esta reforma- y muchos establecimientos terminarán cerrando o fusionándose con otros.

En términos macroeconómicos, Chile se destaca por ser un país estable, con un crecimiento de alrededor de 6% en los últimos tres años<sup>26</sup>

Chile también se destaca por registrar el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita más abultado de la región, el que ascendió a US\$ 14.300 por habitante en 2011<sup>27</sup>.

Por esta razón, las inversiones públicas en Chile en el área de la educación han ido en aumento en los últimos años y puede esperarse que esto continúe y también que el país presente condiciones estables para que empresas puedan interesarse en financiar proyectos sociales. En resumen, existe infraestructura educativa y cobertura, lo que falta es agregar calidad.

En éste ámbito, si bien el Estado sigue abierto a la opción de que privados con o sin fines de lucro emprendan en establecimientos educacionales, en los últimos años ha establecido ciertos requisitos mínimos para ser sostenedor, como contar con título profesional o no haber sido condenado por crimen o delito simple. El equipo de MAS cumple con ellos. Sin embargo, debido a la discusión sobre la calidad de la educación pública y si debe ésta fortalecerse o no, es importante conocer el estado de la discusión sobre estas materias tanto en el Ejecutivo, el Parlamento y lo que sucede con las movilizaciones estudiantiles.

---

<sup>26</sup> CIA, 2013.

<sup>27</sup> Emol, 2012.



En cuanto al riesgo de invertir en educación, éste puede considerarse bajo debido a que el Estado aporta una parte importante del financiamiento mientras el establecimiento educativo cuente con la infraestructura básica y pase los contenidos mínimos requeridos por el Mineduc.

## **4.2 Marco Legal**

Es importante estar al tanto las leyes y decretos que rigen todos los aspectos necesarios a la hora de abrir un nuevo establecimiento educacional.

En el proceso de apertura intervienen diversos actores, partiendo por el Ministerio de Educación, la municipalidad y el Servicio de Impuestos Internos.

El primer paso es acudir a la Secretaría Regional Ministerial para retirar la Solicitud Única de Reconocimiento, para obtener el reconocimiento oficial y de esta manera, la subvención estatal. El Reconocimiento Oficial otorga al establecimiento la facultad de certificar la aprobación de sus ciclos y niveles. Esta información debe ser entregada antes del 31 de octubre del año anterior a la apertura del colegio. Como el establecimiento pretende contar con Jornada Escolar Completa, se debe además llenar un formulario para ingresar a ella, el que se descarga online y debe ser entregado en el Departamento Provincial de Educación correspondiente. Además de los trámites que requieren presentación de formularios, existen otros que deben cumplirse para optar al reconocimiento del Mineduc tales como presentar material escolar idóneo, planes acordes a los programas del ministerio, contar con cuerpo docente adecuado, etc.

En cuanto a legislación laboral, el establecimiento se registrará bajo las normas del Código del Trabajo y el Mineduc tal como si fuera un colegio particular subvencionado, pero se compromete a no seleccionar a estudiantes y en caso de exceso de demanda, realizar sorteos públicos de cupos.

Para revisar el detalle de las leyes que afectan al proyecto, ver **anexo C**.

## **4.3 Análisis FODA**

Para evaluar los elementos que hacen viable este proyecto y detectar posibles debilidades y amenazas, se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). En él se detectó que existen fortalezas y oportunidades suficientes como para considerar que el proyecto tenga éxito. Cabe señalar que entre las oportunidades se cuenta que este es el primer proyecto que incorpora la adaptación del modelo KIPP a Chile, el que tiene un prestigio reconocido a nivel internacional.

### **4.3.1 Fortalezas**

**Equipo con experiencia:** Todos los integrantes de la Fundación Colegios MAS han tenido experiencias en el área de educación (ver anexo A), algunos como miembros de

la Fundación Enseña Chile o haciendo clases en establecimientos educacionales de enseñanza media. Se trata de un equipo de excelencia, con estudios en el extranjero y con experiencia en la adaptación de un modelo extranjero a la realidad nacional.

**Personas comprometidas:** Todo el equipo de Colegio MAS Huechuraba serán seleccionados de manera rigurosa para garantizar que adscriben a los pilares de trabajo de la Fundación y que tienen la motivación necesaria para trabajar con estudiantes vulnerables y con sus familias.

**Ubicación del proyecto:** La comuna de Huechuraba no tiene una oferta de calidad para sectores vulnerables y sólo cuenta con tres establecimientos para la cobertura de los estudiantes con menos recursos de la comuna.

**Modelo extranjero adaptado a Chile:** KIPP Schools es un modelo de establecimientos que ha probado ser exitoso aplicando metódicamente una fórmula que en Chile también ha probado sus resultados, aunque no de manera masiva. Este modelo no se ha aplicado antes en el país, aun cuando han existido equipos interesados en ello.

**Gratuidad:** Se trata de un establecimiento que no tendrá costo para las familias, por lo que se elimina una barrera importante a la hora de convencer y matricular a los primeros estudiantes.

**Más horas para preparar clases:** El proyecto contempla más horas de planificación de clases para los profesores y salarios por sobre los que paga el sector municipal.

**Modelo sustentable a largo plazo:** Con el establecimiento en régimen (700 a 800 alumnos) es posible financiar el establecimiento sólo con recursos públicos.

**Resultados medibles:** Los avances académicos de los estudiantes serán medidos trimestralmente por pruebas externas, las que darán cuenta del estado de avance de los estudiantes en las distintas materias. Los profesores también llevarán un registro público mensual del avance de sus alumnos y deberán reforzar aquellos contenidos en los que se encuentren debilidades. El proyecto tenderá, al menos en una primera etapa, a privilegiar la comprensión profunda de los contenidos más que la cobertura.

#### 4.3.2 Oportunidades

**Bajos resultados en la comuna seleccionada:** En Huechuraba, los estudiantes de menores recursos que egresan de enseñanza media científico humanista o técnica no cuentan, en promedio, con el puntaje suficiente en la PSU para entrar a una universidad o institución de educación superior de calidad, ni para acceder a becas y beneficios del Estado. Esto convierte a Colegio MAS de Huechuraba en la única institución que se compromete con esta oferta, diferenciándose de su competencia.

**Interés por la educación:** Tanto a nivel de opinión pública como en el interior de las familias existe mayor conciencia acerca de la necesidad de contar con una educación de calidad para todos los estudiantes, independiente de su condición socioeconómica. Colegio MAS Huechuraba se hace cargo de esta preocupación, lo que representa una

oportunidad por partida doble: tanto para las familias que contarán con este servicio gratuito, como para las empresas e inversionistas que deseen apostar por un proyecto con resultados medibles en esta materia.

**Alto interés de profesionales jóvenes:** Existe un grupo de profesionales jóvenes que está interesado en trabajar en el sector educación. Así lo demuestran cifras como las de la Fundación Enseña Chile, que cada año aumenta el número de profesionales jóvenes que desean hacer clases en colegios ubicados en contextos vulnerables. A esto se suman profesores que demuestran pasión por enseñar a sus alumnos y que muchas veces no encuentran un lugar adecuado para hacer crecer su motivación.

**Fundación KIPP está interesada en el proyecto:** Los fundadores de KIPP Schools conocen este proyecto y están interesados en capacitar al equipo directivo en la metodología que ellos utilizan en Estados Unidos, ofreciendo incluso una escuela de verano para ellos. El interés de KIPP por expandirse es tal, que hoy colaboran con un proyecto educativo en México y mostraron interés por el proyecto de MAS.

**Falta de oferta de Enseñanza Media en la comuna:** Sólo existe un establecimiento científico humanista de bajo costo para los estudiantes de menores recursos. Colegio MAS Huechuraba podría convertirse en una alternativa para que jóvenes talentosos que desean ingresar a la universidad no emigren a la comuna de Recoleta.

En Huechuraba, además, no existen colegios pertenecientes a alguna de las redes que trabaja con modelos similares al de Colegio MAS o que apunten al mismo segmento de estudiantes.

**Cambios en la LGE:** La Ley General de Educación establece que la enseñanza media comenzará en séptimo básico, por lo que los establecimientos de enseñanza básica que llegan hasta octavo tendrán que hacer modificaciones importantes. MAS puede aparecer como el complemento a estos establecimientos.

#### 4.3.3 Debilidades

**Es un proyecto pionero:** Si bien puede ser una oportunidad ser el primero, también puede convertirse en una debilidad debido a que en la primera etapa se pueden cometer errores de implementación que acarrearán costos extra.

**Dependencia de donaciones:** El proyecto necesita apoyo de privados para realizar actividades que se relacionan con el giro principal.

**Necesidad de un piso de matrícula:** Para que el colegio sea viable económicamente necesita un mínimo de estudiantes para poder financiarse a través de subvenciones estatales y además, es necesario asegurar un buen nivel de asistencia de estos alumnos.

**Infraestructura:** En una primera etapa, el establecimiento dependerá de infraestructura prestada o entregada en concesión.

#### 4.3.4 Amenazas

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

**Poco interés por estudiar en la comuna:** Según la información recopilada en entrevistas a apoderados de Huechuraba, algunas familias que están interesadas en que sus hijos vayan a colegios de mejor calidad prefieren los establecimientos de Recoleta. Ante una nueva oferta en la comuna, puede ocurrir que en un principio cueste revertir esta costumbre, debido a la percepción de que los colegios de Recoleta son mejores.

**Rechazo a la alianza público-privada:** Es probable que sectores relacionados a la educación comunal, ya sea asociaciones de profesores o estudiantes que defienden el fortalecimiento de la educación pública estén en desacuerdo con la idea de que una fundación, aunque sea sin fines de lucro, utilice infraestructura pública para desarrollar el proyecto. Estos grupos pueden generar publicidad negativa para el proyecto e influir en la decisión de los municipios para rechazarlo.

**Existencia de competidores directos:** tanto la Fundación Astoreca, la Corporación Pudahuel y otro grupo de emprendedores están buscando financiamiento para ampliar sus redes de colegios de excelencia en Santiago. Ellos representan una competencia ante los posibles financistas del proyecto.

**Estudiantes con muy bajo nivel de aprendizaje:** Dado que el colegio no seleccionará a sus estudiantes ni por nivel socioeconómico ni por rendimiento, existe el riesgo de que se matriculen estudiantes con problemas conductuales serios o con muy bajo nivel de logro en las materias requeridas.

#### 4.4 Competencia

Para Colegio MAS es clave el hecho de que la competencia directa, es decir, los colegios dedicados a la enseñanza media de la comuna de Huechuraba y alrededores, no ofrecen educación de excelencia para sus estudiantes. Que en un mismo entorno, con el mismo tipo de estudiantes, los resultados entre la competencia directa y MAS puedan ser tan disímiles es en sí misma una estrategia de diferenciación para nuestro proyecto.

La comuna de Huechuraba cuenta con tres establecimientos de enseñanza media, sólo uno de ellos ofrece la modalidad científico humanista y dos ofrecen carreras de nivel medio técnico-profesional, en el rango de costo de mensualidad que va desde cero hasta 10.000 pesos, que es el rango en el que se posicionará el Colegio MAS.

El primero de ellos es el Centro Educacional Huechuraba, ubicado en el sector de La Pincoya. Cuenta con una infraestructura moderna pero sus resultados académicos son bajos: en segundo medio obtuvieron 208 puntos en el Simce de Lenguaje y 198 en el

de Matemáticas (promedio nacional 259 lenguaje, 256 matemática<sup>28</sup>). Este centro es municipal, y ofrece enseñanza técnica en servicios y en el área comercial.

Según entrevistas realizadas en los alrededores del recinto, la valoración de este establecimiento es baja, debido a que no obtiene buenos resultados y a que tiene problemas disciplinarios.

Los resultados de la PSU también son bajos: en la última prueba el promedio de lenguaje y matemáticas del establecimiento fue de 396 para los estudiantes del área comercial y 362 para los del área técnica y servicios.

El segundo establecimiento es el Colegio Santa Teresa de Jesús, particular subvencionado. Sus resultados en Simce de segundo medio también son bajos, y su promedio PSU 2012 fue de 410,2.

El tercer establecimiento es el colegio José Abelardo Núñez. Este colegio es el único que cuenta con enseñanza científico humanista, técnica y educación de adultos. Su promedio en la PSU fue de 461 puntos para los estudiantes del área científico humanista.

Si se comparan los resultados de estos tres establecimientos, que son la competencia directa de MAS, con los colegios particulares de la comuna, queda en evidencia que no cumplen con brindar educación habilitante para proseguir estudios superiores. Como ejemplo de esto, el colegio particular Pumahue de la misma comuna obtuvo un promedio de 631 puntos y el San Francisco Javier, 611 puntos. La siguiente tabla muestra los resultados de los tres establecimientos que son competencia directa de MAS a la que se agregaron dos establecimientos pagados para establecer la diferencia entre unos y otros.

**Tabla 4: Colegios de Enseñanza Media en Huechuraba**

Dependencia	Establecimiento	Matrícula	Tipo	Promedio PSU	Costo
Municipal	Ctro. Educacional Huechuraba	307	Técnico	396	0
Part. Subvencionado	José Abelardo Núñez	332	Científico Humanista y Técnico	461	10.000-25.000
Part. Subvencionado	Santa Teresa de Jesús	140	Técnico	410,2	1.000-10.000
Particular	Colegio Pumahe	316	Científico Humanista	631	más de 100.000
Particular	Colegio Francisco Javier	180	Científico Humanista	611	más de 100.000

Fuente: Elaboración propia en base a Simce, Demre y Municipalidad de Huechuraba

En cuanto a los establecimientos de otras comunas que representan también competencia, en mención espontánea, algunos entrevistados (ver punto siguiente) mencionaron como colegios de buena calidad a los establecimientos Leonardo Murialdo, Colegio Rafael Sanhueza (perteneciente a la SIP), Colegio María Teresa Cancino y San Juan Diego, todos de la comuna de Recoleta.

<sup>28</sup>Simce, 2012.

En resultados académicos, estos colegios están por sobre los de Huechuraba y por sobre el puntaje promedio nacional, por lo que la percepción de buena calidad puede respaldarse por estas cifras. Por esta razón, las familias que cuentan con mayores recursos –estos colegios atienden a alumnos de nivel económico medio y medio/alto– envían a sus hijos a cursar la enseñanza media en ellos. Como ejemplo, el colegio con mejores resultados Simce es el Rafael Sanhueza, con 318 puntos en lenguaje y 325 en matemáticas.

En cuanto a los resultados PSU de estos colegios, son también mejores que los de Huechuraba, ubicándose en el rango entre 515 puntos hasta 572 puntos. El mejor resultado es del Colegio Leonardo Murialdo, con 572 puntos promedio PSU. Cabe destacar que en general, se trata de establecimientos particulares subvencionados que cuentan con procesos de selección de estudiantes según rendimiento.

#### **4.5 Descripción del mercado**

Para conocer a los potenciales usuarios del colegio, se realizó una encuesta el día 2 de diciembre en el sector de La Pincoya, comuna de Huechuraba. Se preguntó a 50 apoderados (as) de estudiantes que viven en el sector sobre de las razones para elegir un colegio para sus hijos y la evaluación que hacen de la educación que actualmente reciben en la comuna. Esta encuesta no tiene validez estadística y se realizó sólo para tener una percepción más directa de las familias del sector, por tanto sus resultados son sólo referenciales. (ver encuesta en Anexo D).

Aparte de los resultados cuantitativos, en la conversación con los vecinos aparecieron elementos que pueden ser útiles para la caracterización de los potenciales estudiantes y sus familias. Estos son:

- Las familias valoran negativamente la educación de la comuna, sobre todo la municipal. Se hacen continuas referencias al Centro Educacional Huechuraba, como un ejemplo de establecimiento con buena infraestructura pero con problemas académicos y conflictos entre alumnos. En general, quienes comentaron acerca de la escasa oferta de calidad en la comuna hicieron referencia, más que a los resultados académicos, a la disciplina. En esta línea, señalaron que preferían los colegios de la comuna de Recoleta porque simplemente “son mejores” en ambos aspectos.
- En general, las familias ven con buenos ojos enviar a sus hijos a estudiar fuera de la comuna en enseñanza media, mientras que la educación preescolar y básica la realizan en la comuna, de preferencia en establecimientos más cerca de la casa.
- Tal como se mencionó en el punto anterior, nombrados espontáneamente, los colegios de enseñanza media considerados de mejor calidad son: Liceo Leonardo Murialdo (Recoleta), Colegio Rafael Sanhueza de la Sociedad de Instrucción Primaria (Recoleta), Colegio María Teresa Cancino (Recoleta), San Juan Diego (Recoleta), todos particulares subvencionados.

Respecto a los resultados cuantitativos, fue posible observar:

- Un tercio de los estudiantes (pertenecientes a las familias entrevistadas) estudia fuera de la comuna.
- La mayoría de las familias se ubicó en el rango de ingreso entre 190.000 y 300.000.
- Dos tercios de los entrevistados señalaron que sus hijos asisten a un colegio Particular Subvencionado.
- Un tercio de las familias paga mensualidad por su colegio, entre 2 mil pesos y 50.000 pesos

De las familias que no educan a sus hijos en la comuna las principales críticas a las escuelas de Huechuraba son, desde las más a las menos mencionadas:

- 1) Los colegios de la comuna no tienen buenos resultados académicos
- 2) No me gusta el ambiente de los colegios
- 3) No me gusta la formación valórica/No me gustan los profesores

En tanto, un 76% de las familias espera que el colegio ayude a su hijo a entrar a la universidad.

Acerca de los atributos que debiera tener un colegio de excelencia, los apoderados señalaron:

- 1) que los profesores se preocupen de sus alumnos
- 2) Buen Simce/que el colegio ofrezca orientación vocacional
- 3) Oferta de actividades extraprogramáticas

Finalmente, lo menos importante para elegir un colegio de excelencia es:

- 1) Que el colegio lo eduque en una religión determinada
- 2) Que el colegio quede cerca de la casa

Estos datos pueden ser comparados con los que han arrojado encuestas nacionales, para complementar la visión que las familias tienen sobre la educación, dado lo pequeño de la encuesta. Según el Estudio de Opinión Pública de CEP, 2006, los tres aspectos más importantes a la hora de elegir un establecimiento educacional son: calidad de la instrucción académica, equipamiento del colegio y la formación ética y valores.

Las menos importantes serían la formación religiosa (coincidente con la encuesta), deportes y los resultados de la PSU.

En cuanto a la preferencia por un establecimiento público o privado, igual costo y ubicación, el 70% de los encuestados prefiere un colegio particular subvencionado, lo que habla de la valoración que las familias hacen de la educación particular. Las

razones para esto, son porque perciben mejor calidad académica, porque hay en ellos más orden y disciplina y porque tendrían mejor infraestructura.

En cuanto a las mediciones de calidad, el 42% de los encuestados desconoce los resultados del Simce de su colegio.

Estos datos muestran que existe la percepción de que la educación particular es mejor, sin embargo, también se aprecia que muchos padres desconocen las mediciones que se efectúan para medir la calidad de los establecimientos y es probable que estén decidiendo dónde estudian sus hijos por variables más subjetivas o de tipo disciplinario.

#### **4.6 Segmento al cual está enfocado el proyecto**

El grupo al cual estará enfocada la oferta de Colegio MAS Huechuraba son las familias con hijos que cursen para el año 2014 séptimo básico y primero medio, pertenecientes al segmento socioeconómico C3, D y E que vivan en la comuna, de preferencia en el sector de La Pincoya, que es donde estará ubicado el establecimiento.

Este proyecto está dirigido a familias que consideren la educación media de calidad como importante y que tengan aspiraciones de que sus hijos lleguen a la educación superior. Se trata de familias que tienen como prioridad todo lo que tenga que ver con la educación de sus hijos y que estén dispuestas a invertir tiempo. Aunque el colegio es gratuito, se espera que las familias estén dispuestas a colaborar con tiempo cuando se les requiera.

En resumen, la descripción del grupo objetivo para colegios MAS de Huechuraba incluye las siguientes características:

- Se trata de estudiantes que buscan matrícula para séptimo y primero medio de enseñanza media científico humanista.
- Familias que viven en la comuna de Huechuraba y que no cuentan con recursos para acceder a educación de buen nivel (educación privada).
- Estudiantes y familias que estén dispuestos a trabajar por alcanzar educación superior.
- Estudiantes y familias que valoren la educación como una herramienta de movilidad social y de progreso.

En términos numéricos, se propone como segmento a 1200 estudiantes: 600 que pasan de séptimo a octavo y los 600 estudiantes que en promedio egresan cada año de la enseñanza básica en la comuna de Huechuraba. Este número se obtuvo tras sumar el total de matrícula de establecimientos de enseñanza básica particular subvencionada y municipal de la comuna y dividirla por el número de niveles escolares. De estos 1200, un 18% asiste a un establecimiento que puede ser considerado como competencia directa.



## 4.7 Posicionamiento

Colegio MAS Huechuraba es una alternativa totalmente novedosa para la comuna. Su estilo de trabajo se asemeja a la experiencia de Liceos Bicentenario<sup>29</sup>, establecimientos públicos que han logrado buenos resultados académicos en contextos vulnerables.

El posicionamiento de MAS estará basado en tres elementos fundamentales:

- 1) Atributos: En Huechuraba no existe un establecimiento de enseñanza media científico humanista –ni municipal ni particular subvencionado- que ofrezca a sus estudiantes educación de calidad comparable a los colegios privados de alto costo.

Por lo tanto, la estrategia de entrada al mercado de MAS es pionera: se trata de una **educación de calidad, sin costo para las familias y con resultados medibles.**

- 2) Beneficios: La principal promesa del equipo de MAS es que sus estudiantes alcancen el conocimiento necesario y el puntaje PSU para seguir estudios superiores.
- 3) Tipo de usuario: El usuario de este servicio es un estudiante y una familia que está motivada por alcanzar la educación superior y que considera que la educación es una herramienta de desarrollo personal.

Otro elemento importante en el posicionamiento es el nombre del colegio. MAS significa que tanto los trabajadores del establecimiento como estudiantes y familia comparten el espíritu de superación que se necesita para alcanzar las metas. Además del significado evidente de la palabra, ésta es una sigla que significa “Motivación Aprendizaje y Sueños”, palabras claves para ser utilizadas tanto en el lenguaje de quienes harán el reclutamiento de estudiantes, como en el día a día de las clases y en las comunicaciones formales del establecimiento con sus principales grupos de interés.

Al ser este proyecto una iniciativa de utilización de infraestructura ociosa, será necesario contar con un plan de comunicaciones que explique a los interesados y a la comunidad en general la fórmula administrativa, de manera transparente y oportuna. Esto debe hacerse anticipando un posible conflicto con grupos de interés que defiendan el concepto de educación pública y que puedan considerar que este proyecto es una “venta” de bienes y servicios a privados que desean lucrar con la educación. De no manejarse adecuadamente la relación con la comunidad, el proyecto puede posicionarse negativamente en los potenciales interesados.

---

<sup>29</sup> Establecimientos municipales creados en 2011, que trabajan seleccionando a los mejores alumnos de una comuna en un formato de excelencia académica. Entre los más exitosos, se cuenta el Liceo Bicentenario de Puente Alto que en dos años alcanzó el segundo lugar nacional en Simce matemáticas.

## **5 PLAN DE MARKETING**

Para elaborar un plan de marketing es importante tener en cuenta algunas de las características de los receptores del servicio, mencionadas en el capítulo anterior. A modo de resumen, se trata de familias motivadas con la educación de sus hijos pero que no cuentan con recursos materiales ni con la formación académica que les permita apoyarlos de manera efectiva. Además, estas familias tienen en mente un ideal de colegio, es decir, para ellas un buen colegio cuenta con infraestructura de calidad, se destaca en las actividades deportivas, sus alumnos son disciplinados y lucen ordenados y los profesores se preocupan de los estudiantes. Aunque los padres señalan que se preocupan por la calidad, no la relacionan con rendimiento del establecimiento en pruebas estandarizadas como Simce.

Por lo tanto, un plan de marketing para una idea innovadora como MAS, debe tomar en cuenta el tiempo necesario para explicar y motivar a los estudiantes y sus familias con este nuevo modelo.

### **5.1 Atributos de MAS**

En primer lugar, es importante destacar los atributos más relevantes del colegio:

- Es gratuito.
- Promete buenos resultados en poco tiempo (un año) y preparación para la universidad.
- Ofrece educación de excelencia, al nivel de colegios privados.
- Cuenta con un equipo de alto nivel.
- Se trata de una iniciativa inédita, se diferencia de todos los demás establecimientos de la comuna.

Todo esto debe estar bajo la idea fuerza de la campaña de reclutamiento de estudiantes: Es posible ser MAS.

Esta idea engloba los tres atributos que se consideraron para la creación de la marca: Motivación, Aprendizaje y Sueños.

Por otra parte, es importante considerar a un segundo grupo al cual deben dirigirse ciertas acciones de marketing: las fundaciones y empresas que puedan aportar económicamente al proyecto. Para ellos, los atributos del proyecto que deben ser destacados son los siguientes:

- El equipo a cargo está capacitado para cumplir las metas propuestas.
- Se trata de una iniciativa pionera, que entregará educación de excelencia a alumnos talentosos de sectores vulnerables.

- La inversión tendrá retorno en una mejor percepción de la empresa por parte de la comunidad y la opinión pública y el éxito podrá ser fácilmente destacado debido a lo innovador del proyecto.

## **5.2 Dos estrategias de marketing**

En resumen, se trata de dos estrategias con sus respectivas metas:

- 1) Campaña reclutamiento estudiantes: nueve meses antes del inicio de clases.

Fechas de inicio y término: Junio 2014 hasta marzo 2015.

Meta: 120 matriculados para séptimo básico y 80 para primero medio.

- 2) Campaña de recolección de fondos: un año antes del inicio de clases

Fecha de inicio: Marzo de 2014.

Meta: Al menos cuatro fuentes distintas de financiamiento; una fundación grande, una constructora, una empresa grande y una empresa que no haya donado antes y que apadrine al establecimiento.

## **5.3 Mix de marketing**

Producto: Colegio MAS, establecimiento de excelencia para estudiantes de enseñanza media de la comuna de Huechuraba. Perteneciente a Fundación MAS, que trabaja en alianza con municipios para utilizar infraestructura ociosa en comunas de la Región Metropolitana.

Precio: Para los estudiantes y sus familias, el colegio es gratuito.

Lugar: Huechuraba, comuna de tamaño pequeño en la Región Metropolitana.

Promoción: En primer lugar se describen las acciones para la campaña de reclutamiento de estudiantes y luego para captar donantes.

### **5.3.1 Acciones para captar estudiantes**

Puerta a Puerta: Primero se realizarán contactos con 4 juntas de vecinos, 2 iglesias y personas que tengan algún liderazgo en la comunidad. Se les explicará el proyecto y si están de acuerdo y se entusiasman (lo que depende del equipo de MAS), estas personas pueden ser la fuente de información para hacer un catastro de familias a visitar. En una segunda etapa, los profesores y equipo de MAS visitarán los hogares de estudiantes de séptimo y primero básico del sector de La Pincoya y alrededores, para hablarles del proyecto. A los interesados se les anotará en una ficha de preinscripción, se les llamará por segunda vez para confirmar el interés y finalmente se les inscribirá para comenzar el año escolar en marzo de 2014.

Recursos: Se necesitan diez personas entre profesores y equipo directivo que visiten la comuna en cinco jornadas. Las dos primeras son para hacer contacto con las juntas de vecinos, a ellas asistirá el equipo directivo para obtener aliados para difundir el proyecto, las tres restantes asiste todo el equipo y son para visitar casas del sector.

Luego, los diez encargados realizarán el seguimiento de sus familias para conseguir reclutarlas.

Para obtener información sobre la cantidad de familias, se contactará a la Unión Comunal de Centros de Padres y a la Unión Comunal de Juntas de Vecinos.

Costo: \$ 300.000

Publicidad con megáfono por el sector: Para esta actividad que se realizará durante dos fines de semana se requerirá de un automóvil con megáfono que se pasee por las calles del barrio La Pincoya perifoneando frases publicitarias acerca del colegio. Esta actividad se realizará luego de las dos visitas puerta a puerta.

Costo: \$ 100.000

Stand en actividades públicas: Instalación de stand informativo y de promoción en actividades tales como partidos de fútbol y afuera de las iglesias, con el fin de conversar con las familias y los estudiantes acerca de la posibilidad de que se cambien a nuestro colegio.

Recursos y costo: Es necesario contactar a la unión comunal de Clubes Deportivos y a las iglesias para elegir el evento que mejor se ajuste a las necesidades de difusión de Colegio MAS.

Se necesitan dos personas para administrar el stand durante cinco jornadas, más papelería y comidas y bebidas para ofrecer a los interesados.

Costo: \$250.000

Papelería: Trípticos, lienzos, pendones. Donación de empresa de diseño e impresión.

Organización de actividad social en el barrio: Un bingo o actividad relacionada. El lugar se consigue con la Unión Vecinal del sector de La Pincoya o con alguna de las iglesias del sector, con quienes ya existe el contacto. El equipamiento también se consigue en el barrio. En el evento se ofrecen comida y bebidas a los asistentes, además de información en diversos formatos.

Costo: \$ 500.000

### **5.3.2 Acciones para captar benefactores**

Para acercarse a los posibles benefactores del proyecto, el equipo fundador de MAS recurrirá a sus redes de contacto personales ligadas al ámbito de la educación. Además de reuniones informales, el equipo se abocará a la tarea de encontrar un directorio que

represente a diferentes sectores y corrientes del ámbito educativo, y entre sus miembros estarán personas tales como directores de centros de estudio, empresarios, personas ligadas a la educación media para sectores vulnerables e investigadores en educación. A través de ellos, el equipo contará con una red amplia para comenzar sus actividades de levantamiento de donaciones. Las reuniones formales e informales correrán por cuenta del equipo directivo y para ellas no se requerirá de fondos extra desde el proyecto.

Para reuniones formales, el equipo cuenta con una oficina en la comuna de Providencia, la que fue cedida gratuitamente por sus dueños.

En cuanto al desarrollo de una web, se adquirió el dominio [www.colegiosmas.cl](http://www.colegiosmas.cl) y el diseño y mantenimiento fueron donados.

En cuanto a la papelería, ésta fue donada por una empresa de diseño.

Además de los costos asociados a las actividades a realizar, se debe considerar el costo de protección de marca de Fundación Colegios MAS, el que asciende a 4 UTM (\$ 160.000 aproximadamente)

Costo total actividades de marketing: \$ 1.310.000. El costo de estas actividades será cubierto por el equipo emprendedor.

#### 5.4 Cronograma de acciones

Para poder llevar a cabo todas estas estrategias se requiere un período de tiempo de 11 meses, en los cuales se desarrollarán ambas campañas en paralelo.

**Tabla 5: Cronograma de acciones de Marketing**

Mes	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15
Actividad										
Reuniones con juntas de vecinos	■	■								
Puerta a Puerta			■	■	■					
Seguimiento telefónico					■	■	■			
Proceso de matrícula						■	■	■	■	■
Perifoneo por el barrio			■	■	■					
Stand publicitario	■	■	■	■						
Actividad social					■	■				
Reuniones con benefactores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Formación directorio	■	■	■	■						

## 6 RECURSOS CLAVE

Para garantizar el buen funcionamiento existen cuatro recursos considerados factores críticos de éxito. Estos son la infraestructura, las personas a cargo del proyecto, el uso de un modelo curricular que incorpora los contenidos obligatorios del Mineduc y que agrega la experiencia de KIPP Schools y por último, un modelo mixto de financiamiento,

que se apoya tanto en la subvención estatal como en las donaciones de privados, sobre todo en los primeros tres años.

## **6.1 Infraestructura**

Uno de los objetivos del proyecto Colegio MAS Huechuraba es no invertir en la construcción ni gastar en arriendo de un lugar donde funcionar. Para esto, el equipo directivo ha pensado en emular la estrategia utilizada por KIPP en un comienzo: compartir infraestructura con un establecimiento que esté funcionando y que cuente con capacidad ociosa.

La idea es negociar con un sostenedor, sea público o privado, la concesión de espacio y de los recursos que ingresen por concepto de subvenciones para que sean administrados por MAS, de manera que el equipo pueda funcionar de manera independiente. Este sistema funciona en algunas comunas. En San Bernardo, por ejemplo, el Liceo Bicentenario de la comuna comparte establecimiento con una escuela de enseñanza básica, debido a que la pérdida de matrícula de esta última dejó un ala completa del edificio sin utilizar.

En Huechuraba existen las condiciones para utilizar un establecimiento vacío. Su actual alcalde, Carlos Cuadrado, adquirió un inmueble perteneciente a un sostenedor privado y se encuentra buscando un proyecto educativo innovador. Esta alianza es favorable tanto para MAS como para el municipio, ya que los dineros que lleguen por concepto de subvención se invertirán completamente en el establecimiento y esta alianza permitirá allegar fondos privados al proyecto. Este modelo es pionero, pero existe la voluntad de ambas partes de llevarlo a cabo.

## **6.2 Profesores y directivos de excelencia**

Los profesionales de Colegio MAS se dividen en tres equipos: Liderazgo, Administrativo y Profesores.

El equipo de liderazgo está focalizado en desarrollar competencias en cada uno de los profesores y de los miembros del equipo. El primer año este equipo estará compuesto por el director y el director de formación, que tiene a cargo desarrollar competencia en los profesores de los cursos. Este último cargo es una buena plataforma para los profesores que quieren convertirse en directores.

A estos cargos, se incorporará el director de cultura, que tendrá como rol permear a profesores y alumnos con la visión del colegio.

El cuarto cargo se denomina director universitario y tiene a su mando todo lo relacionado con el objetivo de que los estudiantes accedan a la educación superior. Desde séptimo básico, este orientador tiene la misión de acercar a los estudiantes a los procesos de admisión a la universidad mediante ensayos, visitas a instituciones, dar a conocer carreras, etcétera. Su misión continúa una vez que los estudiantes ingresan a

la universidad, pues este encargado los visita en sus campus y hace el seguimiento necesario para saber cómo están los egresados MAS y si necesitan ayuda.

Los profesores están organizados en dos estructuras: Existen Equipos por Niveles y Equipos por Asignatura. Los equipos por nivel estarán compuestos por todos los profesores que hacen clases de distintas asignaturas en un mismo nivel, de este equipo se elegirán a los profesores jefes para cada curso. Los equipos por asignaturas estarán compuestos por todos los profesores que hacen clases de una misma asignatura en distintos niveles.

Cada equipo por nivel a su vez es manejado y liderado por un coordinador de nivel escogido dentro de los profesores jefes del nivel. Este profesor es un profesional con experiencia, carisma y con muy buen desempeño, que haya demostrado interés en tomar esa responsabilidad y que haya sido detectado por el equipo de liderazgo. El coordinador de nivel vela porque el mensaje que se transmita a los alumnos del nivel sea el mismo independiente de la signatura que corresponda. Además, lleva los asuntos administrativos del nivel. Su jefe directo es el director de cultura. Los profesores encargados del nivel participan activamente en las reuniones quincenales del equipo de liderazgo.

Los equipos por asignatura están liderados por un coordinador de asignatura escogido dentro de los profesores de cada asignatura. Este profesor es un profesor con alta preparación y conocimiento técnicos en su disciplina y en los planes y programas ministeriales. El coordinador de asignatura vela porque los contenidos y habilidades que se trabajan en cada nivel tengan una coherencia y consistencia en el tiempo y porque exista una integración curricular en el colegio. Además, estará a cargo de los test estandarizados que le corresponden a su asignatura y de preparar a los profesores y alumnos para las evaluaciones externas. Por último, lleva los asuntos administrativos de la asignatura. Su jefe directo es el director.

### **6.2.1 Proceso de reclutamiento de profesores**

Al ser los profesores de MAS una clave importante para el éxito, el proceso de reclutamiento debe seleccionar a profesionales altamente calificados y con un alto grado de motivación por lograr el objetivo institucional (ver anexo E). La estrategia debe cuidarse hasta en los más mínimos detalles, para encontrar y contratar a las personas más aptas para cada uno de los cargos. Nos preocupa conformar un equipo diverso en género, edad, origen socioeconómico, experiencia y áreas de desempeño.

La búsqueda de profesores estará centrada en tres grupos: Alumni Enseña Chile, egresados de las mejores escuelas de pedagogía del país y profesores con experiencia (cinco años al menos) que puedan probar que han sido profesores transformadores.

Cada segmento debe contar con su estrategia diferenciada.

### **6.2.1.1 Grupo 1: Alumni Enseña Chile**

Se trata de los egresados del programa Enseña Chile, que recluta a profesionales de diferentes áreas para trabajar como profesores en establecimientos de enseñanza media que atienden a estudiantes vulnerables.

Es un grupo altamente motivado por la calidad de la educación y con experiencia en el área. El equipo de Colegios MAS está compuesto por fundadores de Enseña Chile y ex participantes (alumni), por lo que existe una afinidad natural hacia este grupo.

### **6.2.1.2 Grupo 2: Alumnos recién graduados de las mejores escuelas de pedagogía**

Este grupo de profesionales requiere de un mayor apoyo al principio, pues no cuentan con la experiencia de aula para trabajar en contextos vulnerables. Sin embargo, se trata de profesionales que por venir recién egresando pueden incorporar de manera más rápida y sin mayor esfuerzo la filosofía del establecimiento.

### **6.2.1.3 Grupo 3: Profesores con experiencia y resultados en pobreza**

Se trata de profesionales con un máximo de cinco años, que pueden apoyar a los recién egresados y aportar con sus innovaciones al modelo MAS. Estos profesionales deben demostrar haber obtenido resultados en sus anteriores trabajos y además deben mostrar habilidades de liderazgo para apoyar a sus colegas más jóvenes.

## **6.3 Plan de importación del Modelo KIPP y modalidad de transferencia**

Según lo explicado en la sección 2.13, Colegio MAS tomará elementos del modelo de enseñanza de KIPP Schools. Dicho modelo está centrado en lograr los aprendizajes de estudiantes que vienen de sus establecimientos de origen con vacíos de contenido, así como también trabajar elementos del carácter que permitan a esos estudiantes acceder a la educación superior y culminarla con éxito. Este modelo fue elegido pues se ajusta a la misión y objetivos de Colegio MAS y ha probado su eficacia en contextos difíciles.

El plan de importación del modelo tiene dos etapas clave. En la primera de ellas, llamada "Asimilación del Modelo", los directivos y posteriormente todo el personal de KIPP se autocapacitará en los elementos más importantes de la filosofía KIPP. Todo esto será guiado por el equipo emprendedor y tiene un costo de tiempo pero no monetario, por cuanto toda la información sobre KIPP y sus estrategias está disponible en el sitio web [www.kipp.org](http://www.kipp.org).

En la segunda etapa, un grupo de directivos y profesores de MAS visitará la escuela de verano de KIPP, para recibir una capacitación proveniente de la fundación norteamericana. Esta capacitación es gratuita, por lo que el equipo debe costear sólo los gastos de pasaje y alojamiento. El gasto total, para cuatro personas por dos semanas es de \$5 millones de pesos.



## 6.4 Uso de horas lectivas

La propuesta de Colegio MAS es utilizar las horas de libre disposición que establece la Jornada Escolar Completa para aumentar las horas de lenguaje matemática y ciencias, en séptimo y octavo básico. De esta forma, se refuerzan las asignaturas que se consideran claves para el éxito académico futuro de los estudiantes y sobre todo en estos primeros años, el modelo se hace cargo<sup>30</sup> de los posibles vacíos que los estudiantes traigan desde sus colegios de origen en estas asignaturas.

**Tabla 6: Horas semanales por asignatura en Séptimo y Octavo Básico**

<b>Asignaturas séptimo y octavo básico</b>	<b>Mineduc (con JEC)</b>	<b>MAS</b>
Lenguaje y comunicación	6	8
Idioma extranjero	3	3
Matemática	6	8
Ciencias naturales	4	6
Historia, geog, Cs Sociales	4	4
Educación tecnológica	1	1
Educación artística	3	3
Educación física	2	2
Orientación	1	1
Religión	2	2
Plan diferenciado	6	0
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>38</b>

En primero y segundo medio se utiliza la misma estrategia, aumentando las horas de lenguaje y matemática, así como también las de química y biología, pues se considera que son asignaturas que requieren de mayor profundización durante la Enseñanza Media.

---

<sup>30</sup> El concepto de “hacerse cargo” en vez de “nivelar” no es azaroso. Parte de la cultura de Colegio MAS es responsabilizar a toda la comunidad educativa del desempeño de un estudiante, en especial a sus profesores, pero de manera positiva.

**Tabla 7: Horas semanales por asignatura en Primero y Segundo Medio**

<b>Asignaturas primero y segundo medio</b>	<b>Mineduc (con JEC)</b>	<b>MAS</b>
Lenguaje y comunicación	6	8
Idioma extranjero	4	4
Matemática	7	8
Física	2	2
Química	2	4
Biología	2	3
Historia, geog, Cs Sociales	4	4
Educación tecnológica	2	2
Artes visuales o musicales	2	2
Educación física	2	2
Orientación	1	1
Religión	2	2
Plan diferenciado	6	0
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

Por último, en tercero y cuarto medio se mantiene el número de horas de física que se realizan en los dos cursos anteriores, se aumenta lenguaje, matemática, idioma extranjero y biología.

**Tabla 8: Horas semanales por asignatura en Tercero y Cuarto Medio**

<b>Asignaturas tercero y cuarto medio</b>	<b>Mineduc (con JEC)</b>	<b>MAS</b>
Lenguaje y comunicación	3	8
Idioma extranjero	3	4
Matemática	3	8
Física	0	2
Química	2	2
Biología	2	4
Historia, geog, Cs Sociales	4	4
Artes visuales o musicales	2	2
Educación física	2	2
Orientación	1	1
Religión	2	2
Filosofía/Psicología	3	3
Plan diferenciado	15	0
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

## **7 PLAN DE OPERACIONES**

A continuación se detallan aquellos elementos esenciales para la correcta operación del proyecto.

### **7.1 Proveedores clave**

Una vez que el proyecto ya consiguió la infraestructura necesaria, es importante identificar a los proveedores clave para el desempeño del establecimiento. Estos son:

Ministerio de Educación: Provee el financiamiento a través de las Subvenciones, pagadas los días 25 de cada mes. Además, administra la entrega de colaciones escolares.

Empresa encargada de cocina: Esta empresa es contratada directamente por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y becas, organismo dependiente del Mineduc. Ellos contratan a su vez al personal necesario para preparar las colaciones y almuerzos para los estudiantes.

Proveedores de equipos computacionales: Este proveedor no sólo es importante en el proceso de compra sino que en la mantención y garantía de los equipos que se adquieren.

Proveedores de materiales de oficina: Se debe encontrar la mejor relación precio/calidad. Considerando que se trata de una compra pequeña, una opción podría ser conseguir aliarse con otros compradores para ganar poder de negociación.

Proveedor de mobiliario: El mobiliario es parte importante de la experiencia educativa, por lo que se debe asegurar calidad al momento de adquirirlo.

### **7.2 Personas**

La contratación de profesores debe ser un proceso riguroso en el que el equipo emprendedor debe dedicar tiempo y recursos para conseguir a los mejores profesionales para el proyecto. Para considerar esto, se utilizarán métricas internacionales y elementos objetivos que permitan elegir a los profesionales idóneos para cada posición (ver Anexo E).

### **7.3 Procesos clave**

Trámites para el Reconocimiento Oficial: En octubre del año anterior al funcionamiento se deben entregar todos los documentos para obtener el Reconocimiento Oficial del Mineduc, requisito indispensable para obtener la subvención escolar.

Control de Asistencia: Como la subvención se paga por asistencia promedio de los últimos tres meses (cuando se está en régimen) es necesario mantener un control

estricto de este indicador, el que estará a cargo de los profesores y el equipo directivo. Como la asistencia también tiene impacto en el rendimiento, los docentes deben preocuparse de que sus alumnos no falten a clases a menos que sea estrictamente necesario.

Mediciones de rendimiento: Las mediciones externas deben ser certificadas por evaluadores internos y externos para garantizar que los resultados son fidedignos. Para ello es necesario considerar la opción de recurrir a centros de estudio que ofrecen pruebas estandarizadas que permiten comparar entre establecimientos. Una medición anual cuesta aproximadamente \$ 3.000 pesos por estudiante. Este costo se incluye en el cálculo de los egresos. El primer año serían \$600.000 y en régimen, \$ 2.160.000

Rendición de Cuentas: El equipo directivo debe asegurar la rendición de cuentas a la comunidad educativa.

## **8 ESTRUCTURA DE INGRESOS Y COSTOS DEL ESTABLECIMIENTO**

### **8.1 Estimación de la demanda y supuestos de asistencia y vulnerabilidad**

Para el primer año de funcionamiento se espera contar con una matrícula de 200 alumnos, divididos en tres cursos de séptimo básico y dos de primero medio. La estimación de este número se obtuvo por varias vías: Se estima que cada año, en Huechuraba existen 600 estudiantes egresando de sexto básico y otros 600 de octavo básico. De ellos, unos 190 ingresan a algún establecimiento de la comuna, mientras que el resto emigra a comunas vecinas, como Recoleta.

Colegio MAS aspira a captar una parte de quienes se quedan en Huechuraba y otra parte de quienes emigran.

Otro dato que se tuvo en cuenta para definir el número fue el recabado tras entrevistas a dos personas asociadas al proyecto Liceos Bicentenario de Excelencia del Ministerio de Educación, quienes señalaron que en su experiencia, existe alta demanda por establecimientos de excelencia en las comunas donde se han instalado, siendo 200 estudiantes una matrícula razonable.

Tomando en cuenta que en séptimo y octavo hay un promedio de 1.200 alumnos asistiendo a establecimientos municipales y particulares subvencionados de bajo costo en la comuna y que muchos de ellos emigran por la falta de oferta, es razonable pensar que 200 alumnos el primer año es una meta alcanzable.

Para el cálculo de ingreso se supondrá una tasa de asistencia promedio del 89% mensual. Para fijar esta meta se tomó como referencia que el Centro Educacional Huechuraba tiene una asistencia promedio de 80%<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Pladeco Municipal de Huechuraba, 2003.

En cuanto al índice de vulnerabilidad, éste debiera ser del 70%. Esta cifra es importante puesto que por atender a estudiantes vulnerables, el establecimiento puede optar a recibir Subvención Escolar Preferencial.

**Tabla 9: Supuestos de Crecimiento de Matrícula**

Alumnos por nivel	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
7° básico	0	120	120	120	120	120	120	120	120
8° básico	0	0	120	120	120	120	120	120	120
I medio	0	80	80	120	120	120	120	120	120
II medio	0	0	80	80	120	120	120	120	120
III medio	0	0	0	80	80	120	120	120	120
IV medio	0	0	0	0	80	80	120	120	120
<b>total alumnos</b>	<b>0</b>	<b>200</b>	<b>400</b>	<b>520</b>	<b>640</b>	<b>680</b>	<b>720</b>	<b>720</b>	<b>720</b>

## 8.2 Ingresos

Para calcular los ingresos se tomaron los datos del valor de la Unidad de Subvención Escolar del Ministerio de Educación a marzo de 2012. Para estudiantes de séptimo y octavo año, el valor mensual por alumno con Jornada Completa es de \$ 55.255 y para enseñanza media con Jornada Completa es de \$ 65.748 pesos.

A esto se suma la subvención anual por mantenimiento y otros aportes. Es así como el primer año los ingresos suman aproximadamente \$183 millones al primer año, cifra que al año 6 es de \$ 681 millones.

**Tabla 10: Ingresos por concepto de Subvención Pública (en pesos 2012)**

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Ingreso anual	0	128833437	366272780	484298760	602324739	641666733	681008726	681008726	681008726	681008726	681008726
Matrícula	0	200	400	520	640	680	720	720	720	720	720
Ingreso por alumno	0	644167,184	915681,95	931343,769	941132,405	943627,548	945845,452	945845,452	945845,452	945845,452	945845,452

## 8.3 Estructura de costos del proyecto

Parte importante del costo del establecimiento está asociado a las remuneraciones de los directivos, profesores y no docentes. Para el primer año, se contratará un total de 23 personas, por 11 meses, lo que significa un costo de \$ 234 millones anuales.

**Tabla 11: Sueldos del personal directivo, docente y administrativo, primer año**

<b>Cargo</b>	<b>Área</b>	<b>Sueldo bruto mensual</b>
DIRECTORA	Directivo	\$ 2.308.500
Director de Formación Docente 1	Directivo	\$ 1.356.750
Director de Cultura	Directivo	\$ 1.356.750
Kipp to college	Directivo	\$ 1.012.500
Profesor Lenguaje	Profesor	\$ 1.174.432
Profesor Lenguaje	Profesor	\$ 1.174.432
Profesor Inglés	Profesor	\$ 1.041.477
Profesor Matemática	Profesor	\$ 1.174.432
Profesor Matemática	Profesor	\$ 1.174.432
Profesor Física y Tecnología	Profesor	\$ 997.159
Profesor Química	Profesor	\$ 1.174.432
Profesor Biología	Profesor	\$ 1.174.432
Profesor Historia	Profesor	\$ 721.023
Profesor Arte	Profesor	\$ 782.386
Profesor Edc. Fis	Profesor	\$ 598.295
Profesor Edc. Fis	Profesor	\$ 598.295
Profesor Religión	Profesor	\$ 628.977
Director de Operaciones	Administrativo	\$ 972.000
Asistente de Operaciones	Administrativo	\$ 486.000
Recepción	Administrativo	\$ 405.000
AUXILIAR	Administrativo	\$ 344.250
AUXILIAR	Administrativo	\$ 344.250
AUXILIAR NOCHERO	Administrativo	\$ 344.250
<b>Total Mensual</b>		<b>\$ 21.344.455</b>
<b>Total Anual (11 meses)</b>		<b>\$ 234.789.000</b>

Para los años siguientes, se aumentará la contratación docente y no docente hasta llegar a un número total de 45 trabajadores al sexto año. De esta forma, el gasto en remuneraciones en régimen ascenderá a \$ 484 millones de pesos al año.

### **8.3.1 Otros egresos**

Para estimar otros egresos se utilizó el modelo de un establecimiento educacional de similares características perteneciente a la Fundación Astoreca.

Estos se refieren principalmente a materiales para uso en el aula (papel, tinta para impresora), artículos de aseo, cuentas de servicios básicos, arriendo de equipamiento, etcétera. (Ver anexo F).

**Tabla 12: Egresos totales (en pesos 2012)**

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
Otros Egresos		43.090.000,00	46.740.000,00	61.940.000,00	95.540.000,00	108.540.000,00	108.540.000,00
Prueba externa		600.000,00	1.200.000,00	1.560.000,00	2.040.000,00	2.160.000,00	2.160.000,00
<b>Total</b>		<b>43.690.000,00</b>	<b>47.940.000,00</b>	<b>63.500.000,00</b>	<b>97.580.000,00</b>	<b>110.700.000,00</b>	<b>110.700.000,00</b>

#### 8.4 Inversiones

No se considera inversión en construcción ni arriendo de local, puesto que el proyecto propone la utilización de infraestructura ociosa en el sector público. Sin embargo, el primer y segundo año se propone una inversión fuerte en mobiliario y equipamiento básico para el funcionamiento, desde pizarras hasta computadores y proyectores para realizar presentaciones.

**Tabla 13: Inversiones**

Inversiones	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Equipamiento		69.551.465	46.367.643	46.367.643	13.910.293	6.955.147	6.955.147	6.955.147	6.955.147	6.955.147	6.955.147
Equipos		30.000.000	15.000.000	15.000.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Libros		10.000.000	10.000.000	10.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>Total</b>		<b>109.551.465</b>	<b>71.367.643</b>	<b>71.367.643</b>	<b>16.410.293</b>	<b>9.455.147</b>	<b>9.455.147</b>	<b>9.455.147</b>	<b>9.455.147</b>	<b>9.455.147</b>	<b>9.455.147</b>

#### 8.5 Estado de resultados

Como se trata de un proyecto sin fines de lucro está exento de impuestos, por lo que el cálculo de la utilidad se establece sin los conceptos de depreciación e impuestos. Respecto al capital de trabajo (KT) este no se considera puesto que para un proyecto de estas características no se requiere inventario. Además, no se requiere el cálculo de cuentas por cobrar, debido a que la subvención escolar se paga durante el mismo mes de funcionamiento, incluso para el primer mes del proyecto. De esta forma, todo el ejercicio mensual queda cubierto por el dinero que ingresa en ese período.

**Tabla 14: Estado de Resultados**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año n
Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Año n
Ingresos por subvención	\$ -	\$ 126.989.679,56	\$ 253.979.359,12	\$ 338.242.038,99	\$ 422.504.718,87	\$ 450.592.278,83	\$ 478.679.838,79	\$ 478.679.838,79	\$ 478.679.838,79	\$ 478.679.838,79	\$ 478.679.838,79	\$ 478.679.838,79
Otros ingresos públicos	\$ -	\$ 1.843.757,29	\$ 3.687.514,59	\$ 4.869.042,41	\$ 6.050.570,22	\$ 6.444.412,83	\$ 6.838.255,44	\$ 6.838.255,44	\$ 6.838.255,44	\$ 6.838.255,44	\$ 6.838.255,44	\$ 6.838.255,44
Fondos SEP	\$ -	\$ 54.302.953,19	\$ 108.605.906,38	\$ 141.187.678,29	\$ 173.769.450,21	\$ 184.630.040,84	\$ 195.490.631,48	\$ 195.490.631,48	\$ 195.490.631,48	\$ 195.490.631,48	\$ 195.490.631,48	\$ 195.490.631,48
<b>Ingresos total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 183.136.390,04</b>	<b>\$ 366.272.780,09</b>	<b>\$ 484.298.759,69</b>	<b>\$ 602.324.739,30</b>	<b>\$ 641.666.732,50</b>	<b>\$ 681.008.725,71</b>	<b>\$ 681.008.725,71</b>	<b>\$ 681.008.725,71</b>	<b>\$ 681.008.725,71</b>	<b>\$ 681.008.725,71</b>	<b>\$ 681.008.725,71</b>
												\$ -
Otros egresos	-\$ 6.310.000,00	\$ 43.690.000,00	-\$ 47.940.000,00	-\$ 63.500.000,00	-\$ 97.580.000,00	-\$ 110.700.000,00	-\$ 110.700.000,00	-\$ 110.700.000,00	-\$ 110.700.000,00	-\$ 110.700.000,00	-\$ 110.700.000,00	-\$ 110.700.000,00
Sueldos		-\$ 234.789.000,00	-\$ 323.162.181,82	-\$ 441.223.363,64	-\$ 484.443.000,00	-\$ 484.443.000,00	-\$ 484.443.000,00	-\$ 484.443.000,00	-\$ 484.443.000,00	-\$ 484.443.000,00	-\$ 484.443.000,00	-\$ 484.443.000,00
<b>Margen de Contribución</b>		<b>-\$ 191.099.000,00</b>	<b>-\$ 371.102.181,82</b>	<b>-\$ 504.723.363,64</b>	<b>-\$ 582.023.000,00</b>	<b>-\$ 595.143.000,00</b>	<b>-\$ 595.143.000,00</b>	<b>-\$ 595.143.000,00</b>	<b>-\$ 595.143.000,00</b>	<b>-\$ 595.143.000,00</b>	<b>-\$ 595.143.000,00</b>	<b>-\$ 595.143.000,00</b>
												\$ -
<b>EBITDA</b>		<b>-\$ 7.962.609,96</b>	<b>-\$ 4.829.401,73</b>	<b>-\$ 20.424.603,94</b>	<b>\$ 20.301.739,30</b>	<b>\$ 46.523.732,50</b>	<b>\$ 85.865.725,71</b>	<b>\$ 85.865.725,71</b>	<b>\$ 85.865.725,71</b>	<b>\$ 85.865.725,71</b>	<b>\$ 85.865.725,71</b>	<b>\$ 85.865.725,71</b>
												\$ -
Depreciación												\$ -
UAI		-\$ 7.962.609,96	-\$ 4.829.401,73	-\$ 20.424.603,94	\$ 20.301.739,30	\$ 46.523.732,50	\$ 85.865.725,71	\$ 85.865.725,71	\$ 85.865.725,71	\$ 85.865.725,71	\$ 85.865.725,71	\$ 85.865.725,71
Impuesto												\$ -
UDI		-\$ 7.962.609,96	-\$ 4.829.401,73	-\$ 20.424.603,94	\$ 20.301.739,30	\$ 46.523.732,50	\$ 85.865.725,71	\$ 85.865.725,71	\$ 85.865.725,71	\$ 85.865.725,71	\$ 85.865.725,71	\$ 85.865.725,71
												\$ -
Total Inversion		-\$ 109.551.465,00	-\$ 71.367.643,33	-\$ 71.367.643,33	-\$ 16.410.293,00	-\$ 9.455.146,50	-\$ 9.455.146,50	-\$ 9.455.146,50	-\$ 9.455.146,50	-\$ 9.455.146,50	-\$ 9.455.146,50	-\$ 9.455.146,50
FCL		-\$ 117.514.074,96	-\$ 76.197.045,07	-\$ 91.792.247,28	\$ 3.891.446,30	\$ 37.068.586,00	\$ 76.410.579,21	\$ 76.410.579,21	\$ 76.410.579,21	\$ 76.410.579,21	\$ 76.410.579,21	\$ 76.410.579,21
VP (FCL)	\$ -	-\$ 110.862.334,87	-\$ 67.815.098,85	-\$ 77.070.540,85	\$ 3.082.389,96	\$ 27.699.803,85	\$ 53.866.443,21	\$ 50.817.399,26	\$ 47.940.942,70	\$ 45.227.304,43	\$ 753.788.407,17	\$ 1.273.509.653,46

Fuente: Elaboración propia con datos Fundación Colegios MAS



## 9 ANÁLISIS FINANCIERO

### 9.1 Tasa Social de Descuento

Para calcular la rentabilidad de este proyecto se utilizó la Tasa Social de Descuento, de Mideplan, ya que se trata de un proyecto sin fines de lucro y que provee un bien público. La Tasa Social de Descuento representa el costo de oportunidad en que incurre el país cuando utiliza fondos para financiar proyectos. Estos recursos provienen de diferentes fuentes, por ejemplo, del menor consumo, menor inversión privada y del sector externo. Por lo tanto, depende de la tasa de preferencia intertemporal del consumo, de la rentabilidad marginal del sector privado y de la tasa de interés de los créditos externos.

La Tasa Social de Descuento a emplear en 2013 corresponde a un 6% y fue estimada a partir del estudio "Cálculo de la Tasa Social de Descuento", Mideplan (2002)<sup>32</sup>.

### 9.2 Indicadores Financieros

Los análisis dan cuenta de la viabilidad del proyecto. A partir del año 11 se asume la perpetuidad de los flujos, dado que este es un proyecto que se estabiliza y pretende funcionar sin fecha de término definida. Para los flujos de caja presentados, el Valor Actual Neto es de 677 millones, con una Tasa Interna de Retorno de 14.6%. Esto calculado con la Tasa Social de Descuento de 6%, que es el factor usado por Mideplan y explicado en el punto anterior.

**Tabla 15: Principales indicadores financieros**

Indicadores	
VAN	\$ 726.674.716,01
TIR	14,61%
Tasa S. de descuento	6,00%

---

<sup>32</sup> Ministerio de Desarrollo Social, 2012.

## 10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto Colegio MAS Huechuraba cubre una necesidad insatisfecha en la comuna donde se instalará y además presenta una oportunidad de implementar un modelo internacional que ha probado ser exitoso en trabajar con estudiantes con altos índices de vulnerabilidad.

En términos financieros, si bien requiere de una alta inversión al principio, gracias a que se financia con fondos públicos puede prescindir de donaciones privadas en poco tiempo.

Si bien se trata de un proyecto con un alto valor social y un riesgo económico moderado debido al aporte estatal, es importante considerar la barrera de entrada que significa el no contar con infraestructura propia en un principio, lo que significa tener que negociar el espacio a utilizar y depender de otros para la realización del proyecto en los plazos estipulados. Otra dificultad es desarrollar el plan de Marketing con pocos recursos monetarios, pero con una alta inversión en tiempo. En este sentido, es posible proyectar que la experiencia del equipo emprendedor será clave para superar estos obstáculos.

Los análisis financieros muestran que se trata de un proyecto viable, con una Tasa Interna de Retorno superior al costo de oportunidad de invertir en otro proyecto social. Por lo mismo y considerando la alta visibilidad que un proyecto de estas características podría entregar a una compañía que desee aportar donaciones, se considera que es una iniciativa sólida para empresas que busquen desarrollar actividades de Responsabilidad Social Empresarial.

Por lo tanto, para una empresa que busca una alternativa de este tipo este proyecto no sólo asegura su estabilidad en el tiempo, con el consiguiente buen uso de los recursos, sino que también la posibilidad de invertir en un proyecto educativo innovador y con altas probabilidades de lograr buenos resultados en lo académico en el corto plazo. Por lo mismo se recomienda invertir en él.

Al equipo integrante del proyecto se recomienda buscar alternativas de financiamiento para mejorar el plan de marketing y evaluar la posibilidad de aumentar los salarios de los profesores en el mediano plazo, para retener a aquellos que calzan con el perfil buscado para desarrollar con éxito el programa académico.

## 11 BIBLIOGRAFÍA

ANGRIST, J. Et al, 2010. Who Benefits from KIPP? NBER Working Paper No. 15740 (en línea) <[http://www.kipp.org/files/dmfile/NationalBureauofEconomicResearch\\_Feb2010.pdf](http://www.kipp.org/files/dmfile/NationalBureauofEconomicResearch_Feb2010.pdf)> (consulta: abril 2012)

BEYER, H. 2003 “Pobreza y Desigualdad en Chile, ¿Qué se puede hacer?” En: (autores) “Chile sin Pobreza”, Chile, Libertad y Desarrollo y Fundación Miguel Kast Editores, 2003. (paginación del capítulo)

BRUNNER, J, 2006. Calidad de la Educación, claves para el debate (en línea). Santiago de Chile, Editorial RIL. <[http://books.google.cl/books/about/Calidad\\_de\\_la\\_educación\\_claves\\_para\\_el.html?id=AqmLZPJmWkC&redir\\_esc=y](http://books.google.cl/books/about/Calidad_de_la_educación_claves_para_el.html?id=AqmLZPJmWkC&redir_esc=y)> (consulta: 21 de abril)

CASTILLO, B., LEON, J., ROJAS, LUIS, 2011. Seminario de título: Plan de negocios colegio particular subvencionado comuna de Olivar. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Administración, 129 p.

CIA, The World Factbook (en línea) <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>>(consulta junio 2012)

DEPARTAMENTO DE MEDICIÓN, EVALUACIÓN Y REGISTRO EDUCACIONAL, DEMRE, 2012. Compendio Estadístico Proceso de Admisión año 2012 (en línea) <[http://www.demre.cl/text/pdf/p2013/compendio\\_p2013.pdf](http://www.demre.cl/text/pdf/p2013/compendio_p2013.pdf)>(consulta: marzo 2013)

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO, 2012. Proyecto de Presupuesto 2012 (en línea) <[http://www.dipres.gob.cl/572/articles-76644\\_Prioridades\\_2012.pdf](http://www.dipres.gob.cl/572/articles-76644_Prioridades_2012.pdf)> (consulta: 2 de julio 2012)

EDUCAR CHILE, 2012. Resultados de la prueba INICIA 2011(en línea) <<http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=214920>> (consulta: 15 de abril 2013)

EMOL, 3 de septiembre de 2012. Estudio ubica a Chile como el país sudamericano de mayor crecimiento en 20 años (en línea) <<http://www.emol.com/noticias/economia/2012/09/03/558764/estudio-ubica-a-chile-como-el-pais-sudamericano-de-mayor-crecimiento-en-20-anos.html>>(consulta: marzo 2013)

ESPINOZA, O, 2012. Fortalezas y debilidades del sistema educacional chileno. Una mirada crítica (en línea) Santiago de Chile, Centro de Investigación en Educación Universidad de Ciencias de la Informática <[http://www.cie-ucinf.cl/download/position\\_papers\\_del\\_cie/EI%20Sistema%20Educativo%20Chileno%20Una%20Mirada%20Critica%20Final%20OE.pdf](http://www.cie-ucinf.cl/download/position_papers_del_cie/EI%20Sistema%20Educativo%20Chileno%20Una%20Mirada%20Critica%20Final%20OE.pdf)> (consulta: 21 de abril 2013)

FUNDACION BELÉN EDUCA, 2009. Memoria 10 años (en línea) <[http://www.beleneduca.cl/documentos/MEMORIA\\_10\\_ANIOS.pdf](http://www.beleneduca.cl/documentos/MEMORIA_10_ANIOS.pdf)> (consulta: abril 2012)

GRUPO EDUCAR, 2012. Primer Censo Docente revela importantes datos de profesores chilenos (en línea) <<http://www.grupoeducar.cl/actualidad/noticias/primer-censo-docente-revela-importantes-datos-de-profesores-chilenos>> (consulta: 2 de julio 2012)

HECKMAN, J., (en línea) <[www.heckmanequation.org](http://www.heckmanequation.org)> (consulta: marzo 2013)

KIPP, 2012. About KIPP (en línea) <<http://www.kipp.org/about-kipp>> (consulta: junio 2012)

MATHEWS, J., 2009. Work Hard, Be Nice. How Two Inspired Teachers Created The Most Promising Schools in America, Chapel Hill, Algonquin Books of Chapel Hill publishers (329 páginas)

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, diciembre 2012. Precios Sociales Vigentes (en línea) [http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fotos/Precios\\_Sociales\\_Vigentes.pdf](http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fotos/Precios_Sociales_Vigentes.pdf) (consulta: 12 de enero de 2014)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, mayo de 2010. Guía 600 Mineduc-Subvenciones (en línea) <<http://www.remufacil.cl/archivos/guiadesubvenciones.pdf>> (consulta: 20 de abril de 2013)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Antecedentes generales/ ¿Qué es la SEP? (en línea) <[http://www.mineduc.cl/index2.php?id\\_contenido=12011&id\\_seccion=3018&id\\_portal=29](http://www.mineduc.cl/index2.php?id_contenido=12011&id_seccion=3018&id_portal=29)> (consulta: 15 de abril de 2013)

MUNICIPALIDAD DE HUECHURABA, 2003. Plan de Desarrollo Comunitario, Pladeco (en línea) <<http://www.huechuraba.cl/uploads/file/PLADECO.pdf>> (consulta: marzo 2013)

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO, 2010. PISA 2009 Results: What makes a school succesful?- Resources, Policies and Practices (Volume IV) (en línea). <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264091559-en>> (consulta: abril de 2012)

PALMA, C., SIMONSEN, E., 27 de abril de 2012. Presupuesto para el sector educación aumentará entre 6% y 8,4% tras reforma (en línea) <<http://diario.latercera.com/2012/04/27/01/contenido/pais/31-107125-9-presupuesto-para-el-sector-educacion-aumentara-entre-6-y-84-tras-reforma.shtml>> (consulta: julio de 2012)

SALA DE HISTORIA, 2012. Factores que inciden en el Simce (en línea)  
<<http://saladehistoria.com/educacion/2012/03/01/factores-que-inciden-en-el-simce/>>  
(consulta: junio 2012)

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, 2013. Nueva Tabla de Vida Util para bienes físicos del activo inmovilizado (en línea)  
<[http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)>  
(consulta: mayo 2013)

SIMCE 2011, Resultados. (en línea) <[www.simce.cl](http://www.simce.cl)> (consulta: junio 2012)

SIP RED DE COLEGIOS, 2012. (en línea) <[http://www.sip.cl/NSIP/?page\\_id=217](http://www.sip.cl/NSIP/?page_id=217)>  
(consulta: abril de 2012)

THIS IS CHILE, 2009. Breve descripción del sistema educacional chileno (en línea)  
< <http://www.thisischile.cl/746/1/105/breve-descripcion-del-sistema-educacional-chileno/Article.aspx>> (consulta: 2 de julio 2012)

VALENZUELA, J, enero 2008. Evolución de la Segregación Socioeconómica de los Estudiantes Chilenos y su Relación con el Financiamiento Compartido (en línea)  
<[http://www.opech.cl/bibliografico/Doc\\_Financiamiento/evolucion\\_segregacion\\_chilena.pdf](http://www.opech.cl/bibliografico/Doc_Financiamiento/evolucion_segregacion_chilena.pdf)> (consulta: 21 de abril de 2013)

ZAPATA, I. 2010. Tesis de grado: El impacto del paro de profesores en la Matrícula de los Establecimientos Municipales. Tesis para optar al grado de Magister en Economía. Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile, Instituto de Economía, 71 p.

## 12 ANEXOS

### ANEXO A EQUIPO FUNDADOR COLEGIO MAS

#### **Bárbara Agliati**

Licenciada en Economía y Profesora de Matemática, Pontificia Universidad Católica de Chile. Trabajó como profesora de matemática en el Colegio San Joaquín de Renca de la Fundación Astoreca y como profesora de liderazgo en la Universidad Adolfo Ibáñez. Fue analista de gestión y evaluación de proyectos de la red de colegios EducaUC. Es co-fundadora de Enseña Chile, institución en la que se desempeñó como Directora de Apoyo Continuo.

#### **Catalina Diez**

Ingeniero Comercial, Pontificia Universidad Católica de Chile. Fue analista de inversión extranjera de AFP Cuprum y Directora de Desarrollo y Planificación de Enseña Chile. Co-fundadora de la Corporación Educacional CreceChile. Actualmente se encuentra cursando estudios de Magíster en Administración Pública, Columbia University.

#### **Mark Fones**

Ingeniero Civil Industrial y Master in Business Administration, Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente se desempeña como Gerente de Finanzas de SQM.

#### **Octavio Lizama**

Psicólogo Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile. Master en Education Policy and Social Analysis, Columbia University. Ex Director de Educación, Un Techo Para Chile. Ex Director Colegios, Enseña Chile. Actualmente se desempeña como Director de Liderazgo Educativo y Política Educacional, Teach for All.

#### **Graciela Pérez**

Ingeniera Comercial y Magíster en Economía Aplicada, Universidad de Chile. Fue profesora de matemáticas del Liceo Mariano Egaña de Peñalolen, en el marco del programa Enseña Chile. Ha sido docente de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y de la Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM). Es parte del directorio de Enseña Chile. Fue galardonada como académica destacada de la UTFSM, y recibió el premio “Macarena Yunge”, como mejor profesional Enseña Chile de su generación.

#### **Carolina Ramírez**

Abogado, Universidad de Chile. Fue profesora de inglés en el Instituto Estados Americanos y Betterland School de Barnechea, en el marco del programa Enseña Chile. Actualmente cursa el Seminario de Pedagogía Waldorf.

#### **Fabián Ramírez**

Estudiante de Economía Universidad de Chile. Egresado del Colegio San Joaquín de Renca, de la Fundación Astoreca. Actualmente combina sus estudios universitarios con su trabajo en el Centro de Estudios del Ministerio de Educación.

**Daniela Rebolledo**

Estudiante de Ingeniería Civil Industrial, Universidad Técnica Federico Santa María. Egresada del Colegio San Joaquín de Renca, de la Fundación Astoreca. Fue ganadora de la Beca de Excelencia Académica Agbar, como mejor alumna de su generación. Ha trabajado como Ingeniera de Proyectos de Aguas Andinas y como Jefa de Operaciones del Proceso SIMCE 2012 de las comunas Huechuraba y Conchalí.

**Isabel Valdivia**

Bióloga, Pontificia Universidad Católica de Chile. MEd Mind, Brain and Education, Harvard University. Trabajó en el laboratorio de Patología Molecular y Epidemiología en el Centro de Investigaciones Médicas, Facultad de Medicina, Pontificia Universidad Católica de Chile. Fue profesora de biología en el Liceo Antonio Hermida Fabres y Centro Educacional Eduardo de la Barra de Peñalolén, en el marco del programa Enseña Chile.

**María Luisa Vicuña**

Abogada y Periodista, Pontificia Universidad Católica de Chile. Trabajó en Un Techo para Chile como Coordinadora de Implementación en la ciudad de Osorno. Ex Directora de Comunicaciones, Enseña Chile. Ex Periodista del Gabinete Primera Dama. Actualmente se encuentra cursando estudios de Magíster en Comunicaciones, en London School of Economics.

## ANEXO B: VALOR HORA PROFESORES COLEGIO MAS

Valor Hora	
Asignatura	general
Profesor Lenguaje	29.545
Profesor Inglés	29.545
Profesor Matemática	29.545
Profesor Física y Tecnología	29.545
Profesor Química	29.545
Profesor Biología	29.545
Profesor Historia	20.455
Profesor Tecnología	29.545
Profesor Arte	20.455
Profesor Edc. Fis	20.455
Profesor Religión	20.455
Profesor Filosofía	20.455



## ANEXO C LEYES QUE AFECTAN AL PROYECTO

<b>Subvenciones</b>
Decreto con fuerza de ley No2, de educación, de 20/08/98. Ley de subvenciones
Decreto con fuerza de ley No1, de 22/01/97. Estatuto Docente
Ley No19.808. Normas para pago de horas no lectiva adicional
Ley No20.284. Ley de subvención escolar preferencial
<b>Reconocimiento Oficial</b>
Ley No 20.370. Establece ley general de la educación
Decreto No548/1988. Referente a normas de planta física
Ley No 19.532. Crea el régimen de jornada escolar completa diurna.
Decreto Supremo de Educación No 755/1997. Aprueba reglamento de la Ley No 19.532.
Ley No19.979. Modifica el régimen de jornada escolar completa diurna.
<b>Procesos Administrativos</b>
Decreto No 177/1996. Reglamenta los requisitos de adquisición y pérdida de Reconocimiento Oficial.
Decreto Supremo No 8.144/ 1980 de educación. Reglamento de Subvenciones.
Ley No 19.880/2004. Bases de los procedimientos administrativos.
Ley LOCE No 18.962/ 1990. Fija los requisitos mínimos que deberán cumplir los niveles de enseñanza básica y media.
<b>Inspección</b>
Instructivo de Rendición de Cuentas de Mantenimiento 2009.
Ley No 19.876. Obligatoriedad y gratuidad educación media.
Decreto 1300/2002. Trastornos específicos del Lenguaje (necesidades educativas especiales)
Decreto 177/96. Reglamento requisito reconocimiento oficial.
Decreto 1/98. Reglamento ley 19.284.
Decreto 216/03. Reglamento subvención pro retención.
Decreto 241/01. Modifica Decreto 548/88, planta física.
Decreto 291/99. Grupos Diferenciales.
Decreto 374/99. Complementa Decreto No1 de 1998.
Decreto 40/03. Reglamento pago alumnos integrados educación media.
Decreto 548/88. Planta Física.
Decreto 57/02. Uso Uniforme Escolar.
Decreto 59/99. Modifica Decreto 548/88.
Decreto 86/97. Modifica Decreto 548/88.
Decreto 924/83. Reglamenta clases de Religión.

## ANEXO D ENCUESTA

Encuesta /Apoderados con hijos entre cuarto básico y séptimo básico

Buenos días. Estamos evaluando la posibilidad de instalar un colegio particular subvencionado en el sector y queremos conocer su opinión acerca de los atributos que este establecimiento debiera tener para que usted decidiera matricular a sus hijos allí.

Primero, le haremos algunas preguntas acerca de ud.

- 1) Cuántos hijos en edad escolar tiene?
- 2) En qué cursos están?
- 3) Sus hijos estudian en colegio Municipal o Particular Subvencionado?
- 4) Sus hijos están todos en esta comuna?
  - a) SI b) No
- 5) Si su respuesta es no, Por qué no estudian en la comuna?
  - a) Los colegios son demasiado caros
  - b) Los colegios no tienen buenos resultados académicos
  - c) No me gusta el ambiente de los colegios
  - d) No me gusta la formación valórica de los colegios
  - e) No me gustan los profesores de la comuna
- 6)Cuál es su ingreso familiar mensual (Aproximado)
  - a) Hasta 50.000 pesos por persona
  - b) De 51.000 a 100.000 pesos por persona
  - c) De 101.000 a 140.000 pesos por persona
  - d) De 141.000 a 250.000 pesos por persona
  - e) Más de 250.000 pesos por persona
- 7)Cuál es su nivel de escolaridad?
  - a) Sin estudios
  - b) Enseñanza Básica incompleta
  - c) Enseñanza Básica completa
  - d) Enseñanza Media incompleta
  - e) Enseñanza Media completa
  - f) Enseñanza Técnica Superior
  - g) Enseñanza Universitaria

8) De 1 a 7, donde 1 es “nada importante” y 7 es “muy importante”, qué nota le pondría a los siguientes atributos a la hora de elegir un colegio de enseñanza media científico humanista

	1	2	3	4	5	6	7
El resultado del Simce							
La cantidad de alumnos que entra a la universidad							
Los profesores se preocupan por los alumnos							
El director es cercano a los apoderados							
Las salas de clases son cómodas							
EL colegio ofrece mejores herramientas de aprendizaje (computadores)							
En el colegio ofrecen opción de desayuno y almuerzo							
El colegio ofrece orientación para elegir carrera profesional							
El colegio está abierto a la comunidad, se puede visitar en cualquier momento							
El colegio ofrece reforzamiento para los alumnos que están atrasados							

9) De 1 a 7 cómo evalúa a su actual colegio en los siguientes atributos

	1	2	3	4	5	6	7
El resultado del Simce							
La cantidad de alumnos que entra a la universidad							
Los profesores se preocupan por los alumnos							
El director es cercano a los apoderados							
Las salas de clases son cómodas							
EL colegio ofrece mejores herramientas de aprendizaje (computadores)							
En el colegio ofrecen opción de desayuno y almuerzo							
El colegio ofrece orientación para elegir carrera profesional							
El colegio está abierto a la comunidad, se puede visitar en cualquier momento							
El colegio ofrece reforzamiento para los alumnos que están atrasados							

10) Si le ofrecieran un colegio que promete mejorar los resultados de su hijo/a, cuánto estaría dispuesta/o a pagar mensualmente

- a) Nada
- b) Menos de 5.000 pesos
- c) De 5.001 a 10.000 pesos
- d) De 10.001 a 20.000 pesos
- e) De 20.001 a 30.000 pesos

## ANEXO E: CARACTERÍSTICAS DE PROFESORES EXITOSOS

En relación a	En qué Creemos	Cómo se reflejan nuestras creencias
<b>El compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creemos que todos nuestros alumnos pueden y deben aprender, independiente del lugar dónde hayan nacido y de la situación socio-económica de sus familias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores utilizan múltiples estrategias para lograr ayudar a los estudiantes que presenten mayores desafíos académicos y/o de comportamiento y perseveran hasta lograrlo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos altas expectativas en relación al comportamiento y al desempeño académico de nuestros alumnos. Todos nuestros alumnos son capaces de tener excelentes resultados académicos y un comportamiento ejemplar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores planifican y ejecutan clases diferenciadas dependiendo de las necesidades de sus estudiantes y no bajan sus expectativas de rendimiento y de comportamiento a pesar de lo desafiante de los problemas con los que se enfrenten.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos hacemos responsables de los aprendizajes y del desarrollo del carácter de nuestros estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores saben y creen firmemente que de ellos depende el éxito de sus estudiantes.</li> </ul>
<b>Las habilidades pedagógicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificamos con propósito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores planifican en equipo y envían sus planificaciones para obtener retroalimentación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajamos por mejorar constantemente nuestra ejecución de clase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores implementan las sugerencias realizadas por el director, otros profesores o las que surjan desde su propia auto-reflexión.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluamos el aprendizaje de nuestros alumnos constantemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores realizan evaluaciones quincenales y usan los datos para redirigir sus clases y ejecutar remediales.</li> </ul>
<b>El pensamiento crítico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usamos datos para identificar los puntos críticos de nuestra enseñanza y manejo de clase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores recogen datos cuantitativos y cualitativos de su alumnos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizamos a fondo cada situación crítica y buscamos todas las estrategias que sean necesarias para solucionarla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores presentan los principales problemas y sus posibles soluciones de manera de tener una visión global que les permita ver y entender cuáles son los desafíos y cómo enfrentarlos.</li> </ul>
En relación a	En qué Creemos	Cómo se reflejan nuestras creencias
<b>El manejo de curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñamos y modelamos nuestros valores a nuestros estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores incorporan los valores en cada una de las interacciones que tienen con sus estudiantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perseveramos y no perdemos nuestro foco a pesar de enfrentar desafíos de manejo de comportamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores creen que sus acciones sirven de modelos y redireccionan las acciones de sus estudiantes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptamos nuestro plan de manejo de clase a las necesidades de nuestros estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores hacen coincidir las estrategias de manejo de clase con las necesidades de sus alumnos y no bajan sus expectativas de comportamiento incluso si se enfrentan a grandes desafíos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construimos fuertes relaciones con nuestro equipo, nuestros alumnos y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores se comunican constantemente con las familias de sus</li> </ul>

<b>Las relaciones interpersonales</b>	<p>sus familias.</p>	<p>estudiantes.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nos esforzamos por entender las opiniones y las experiencia de otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al momento de enfrentar conversaciones difíciles, los profesores buscan entender cuál es el problema y los puntos de vista.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escuchamos y aprendemos de los distintos puntos de vista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesores saben que cada experiencia y cada persona puede ser un valiosa aporte a su aprendizaje.</li> </ul>
<b>La responsabilidad personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nos focalizamos en nuestras propias capacidades para poder cambiar las cosas, más que en las barreras externas que nos tocará enfrentar. (locus de control interno).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesores analizan como sus propias acciones pueden impactar en las relaciones con el equipo, sus estudiantes, y las familias.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nos hacemos cargo de nuestros fracasos y trabajamos por mejorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesores analizan cómo pueden mejorar sus acciones y piden ayuda si es necesario.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomamos la iniciativa para resolver los problemas con que nos enfrentamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesores discuten los desafíos directamente con sus alumnos o compañeros de equipo antes de involucrar a otros.</li> </ul>
<b>El aprendizaje continuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creemos en la medida que damos y recibimos retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesores dan constante retroalimentación a sus compañeros de equipo y jefes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexionamos periódicamente sobre nuestro desempeño de manera de identificar áreas de crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesores trabajan con el equipo de formación como una oportunidad para mejorar sus prácticas. Toman y proponen instancias de desarrollo profesional.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sacamos lecciones de experiencia anteriores y las aplicamos en nuestros próximos desafíos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesores reflexionan sobre sus prácticas y ven las áreas de crecimiento como una oportunidad.</li> </ul>
<b>Trabajo sustentables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creemos que un buen profesor es una persona integra que cuida su vida personal y tiene múltiples intereses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los profesores organizan su trabajo de manera que haya espacio suficiente para desarrollar habilidades, competencias e intereses complementarios y externos a su labor pedagógica.</li> </ul>

## ANEXO F: DETALLE DE OTROS EGRESOS

Item	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
alarma		\$ 1.680.000,00	\$ 1.680.000,00	\$ 1.680.000,00	\$ 1.680.000,00	\$ 1.680.000,00	\$ 1.680.000,00
seguros		\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
máquina fotocopias		\$ 10.400.000,00	\$ 10.400.000,00	\$ 10.400.000,00	\$ 15.600.000,00	\$ 15.600.000,00	\$ 15.600.000,00
sineduc		\$ 2.160.000,00	\$ 2.160.000,00	\$ 2.160.000,00	\$ 2.160.000,00	\$ 2.160.000,00	\$ 2.160.000,00
Otros Arriendos y Servicios		\$ 14.690.000,00	\$ 14.690.000,00	\$ 14.690.000,00	\$ 20.340.000,00	\$ 20.340.000,00	\$ 20.340.000,00
gastos biblioteca comp. y asignaturas		\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00
gastos celebraciones y actividades		\$ 1.750.000,00	\$ 3.500.000,00	\$ 5.250.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ 7.000.000,00
transporte alumnos		\$ 375.000,00	\$ 750.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
materiales de oficina		\$ 850.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 2.550.000,00	\$ 3.400.000,00	\$ 3.400.000,00	\$ 3.400.000,00
café profesores		\$ 175.000,00	\$ 350.000,00	\$ 525.000,00	\$ 700.000,00	\$ 700.000,00	\$ 700.000,00
artículos de aseo		\$ 500.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Gastos Generales		\$ 6.650.000,00	\$ 10.300.000,00	\$ 13.450.000,00	\$ 20.600.000,00	\$ 20.600.000,00	\$ 20.600.000,00
teléfono		\$ 2.050.000,00	\$ 2.050.000,00	\$ 4.100.000,00	\$ 8.200.000,00	\$ 8.200.000,00	\$ 8.200.000,00
agua		\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00
luz		\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 8.000.000,00
gas		\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00
internet		\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ 3.400.000,00	\$ 3.400.000,00	\$ 3.400.000,00
Servicios Básicos		\$ 8.750.000,00	\$ 8.750.000,00	\$ 15.800.000,00	\$ 31.600.000,00	\$ 31.600.000,00	\$ 31.600.000,00
Gastos Mantenición		\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00
Imprenta		\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Gastos Legales		\$ 130.000,00	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00	\$ 130.000,00	\$ 260.000,00	\$ 260.000,00
Gastos Bancarios		\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Gastos Legales y Bancarios		\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Otros Egresos		\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00
Prueba externa		\$ 600.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.560.000,00	\$ 2.040.000,00	\$ 2.160.000,00	\$ 2.160.000,00
Total		\$ 43.690.000,00	\$ 47.940.000,00	\$ 63.500.000,00	\$ 97.580.000,00	\$ 110.700.000,00	\$ 110.700.000,00