



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA
ESPECIALIZADA EN MATERIAS DE INCLUSIÓN EDUCATIVA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN
PARA LA GLOBALIZACIÓN**

CLAUDIA CAROLINA GRUNDSTRONG GALLARDO

**PROFESOR GUÍA:
LEONARDO RODRIGO VIDAL URIBE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE
IGNACIO ARTURO ASTETE HEIMPELL**

SANTIAGO DE CHILE

2017

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA ESPECIALIZADA EN MATERIAS DE INCLUSIÓN EDUCATIVA

La inclusión en la sociedad es un tema que ha adquirido relevancia en los últimos años en Chile. En efecto, las políticas y programas educacionales han sido dirigidas hacia el paradigma de la inclusión de niños y niñas con necesidades educativas especiales en contextos regulares, lo que implica un tremendo cambio de paradigma en el tratamiento y aceptación de estudiantes con estas características, para su inclusión total en todos los aspectos de la sociedad.

Es en este contexto donde surge la idea de esta tesis; desde las ganas de contribuir a este objetivo y desde una perspectiva distinta a la oferta existente en la actualidad, basada en la excelencia de profesionales y de la oferta de productos a los clientes potenciales de este negocio, a través de la creación de un modelo de negocios que considera la importación de un modelo extranjero exitoso unido a un tipo diferente de empresa, tal como es el caso de las empresas B. Desde todo punto de vista, el proyecto persigue la diferenciación desde su origen y pretende convertirse en un referente en Chile en el mediano plazo.

El plan de negocios propuesto incluye un análisis de la información relativa al contexto nacional en temática de inclusión educativa, revisión de experiencias internacionales y su posible replicabilidad en la realidad chilena y de instrumentos legales adoptados por el país y que contribuyen también a este “cambio de paradigma”. Se ponderó metodológicamente la elección del modelo a importar. Se estudió el mercado existente, desde el punto de vista de los potenciales competidores y de la demanda existente hoy en día definiendo un mercado potencial a partir de una metodología para emprendedores. Se realizó un análisis estratégico. Se diseñó el modelo de negocios considerando las necesidades y características propias de los clientes, y se realizó un plan de marketing y ventas focalizado a abarcar a más del 90% del mercado objetivo definido, generando una estrategia interna de la empresa orientada a este fin y a mostrar el sello diferenciador. Para ello, se definieron factores críticos de éxito, sobre los que se debe trabajar de manera de llevar el proyecto a la práctica en los términos establecidos en este trabajo y conseguir los resultados que se esperan.

Desde el punto de vista financiero, se definió una inversión inicial para poner en marcha el proyecto, realizando proyecciones a cinco años plazo. La rentabilidad del proyecto fue evaluada a partir del uso de los indicadores VAN con resultados de \$ 80.835.813, usando una tasa de descuento del 6,8% y una TIR de 39%, lo que permite concluir que la consultora es rentable en el horizonte de evaluación de cinco años y además se trata de un proyecto atractivo para inversionistas.

Agradecimientos

En el término de esta importante etapa de crecimiento personal, académico y laboral quiero agradecer en primer lugar a mi madre, quién con su amor y dedicación únicos, me ha enseñado a lo largo de mi vida, lo importante que es soñar y perseverar para concretar esos sueños, para pensar en grande y levantarse cuantas veces sea necesario; por todos sus consejos y su apoyo en cada una de las decisiones que he tomado. Gracias mamá, por ser mi inspiración de vida y, también para este trabajo; con tu tremenda experiencia y amor por la educación.

Quisiera también, mencionar a mis amigos Gaby y Rodrigo; ellos también son parte fundamental de este proceso. Gracias a ambos por confiar en mí, por creer en todo momento en este proyecto y por sus sabios consejos y compañía, tanto a la distancia como en Chile.

A Macarena, María José, Gustavo, Consuelo y Deyanira. Por estar siempre estar ahí, entregando risas, cariño y ánimo cuando las fuerzas flaquean; pero por sobre todo por la cercanía que me hicieron sentir estando tan lejos de casa.

Al Global MBA y todos quienes forman parte de él, por darme la oportunidad de cursar este programa único y abrir mi mente en todo sentido; por cumplir a cabalidad la promesa de ser “un programa transformador”. Por hacerme pensar de una forma distinta y reforzar la idea de que los sueños siempre deben perseguirse.

A toda la generación de delfines 2015, por ser un grupo único sin el cual, esta aventura no hubiese sido lo mismo.

A mi querido “Team Vancouver”, que hicieron de la estadía en Canadá una de las más enriquecedoras experiencias de mi vida. Mariano, Marjorie, Sylvana, Marcelo, Matías, Natalia, Jessica, Jorge y Maite, fueron la mejor familia lejos de casa.

A Carolina, Alex, Carlos y Rodrigo, por la ocupación constante y por haber sido parte también de uno de los viajes más entretenidos que he tenido. Sé que vendrán muchas aventuras más para seguir compartiendo.

A Paula, por ser mi partner de tesis y una tremenda compañía en este verano. Siempre dijimos que lo lograríamos y, así fue. Estoy segura que también se vienen muchas historias más por vivir y seguir compartiendo.

Y, por último, a todos quienes me regalaron parte de su tiempo para el desarrollo de esta tesis, especialmente a los profesores que siguen empujándome a convertir este proyecto en una realidad.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Descripción de la tesis	1
1.2 Motivación	2
1.3 Objetivos	2
1.4 Metodología	2
1.5 Alcance del trabajo	3
1.6 Justificación de la oportunidad global	3
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 La discapacidad	5
2.2 Las necesidades educativas especiales	5
2.3 Tratamiento de la discapacidad y las NEE por parte de los sistemas educativos. ---	7
2.4 La experiencia chilena	7
3. LA VISIÓN INTERNACIONAL SOBRE DISCAPACIDAD Y NEE.	14
3.1 Estudio de casos de experiencias internacionales sobre inclusión educativa.	14
3.2 Selección del modelo a importar	19
3.3 New Brunswick: el modelo exitoso que se importará	21
3.4 Adecuación del modelo canadiense a la realidad chilena	22
3.5 Análisis Hofstede: Canadá – Chile	26
3.6 Convenciones sobre discapacidad e inclusión suscritas por Chile	31
4. ANÁLISIS DE MERCADO	33
4.1 Oferta existente - Competidores	33
4.2 Demanda	37
4.3 Desarrollo de encuestas y entrevistas	40
4.4 Oportunidad de negocio	43
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	44
5.1 Análisis PESTEL	44
5.2 Análisis de la Industria	46
5.3 Análisis FODA	48
5.4 Factores críticos de éxito	50
6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	52
6.1 Segmento de Clientes	52
6.2 Propuesta de valor	54
6.3 Canales	55
6.4 Relaciones con clientes	56
6.5 Recursos Clave	56
6.6 Actividades Clave	57
6.7 Fuentes de Ingreso	58
6.8 Asociaciones clave	58
6.9 Estructura de costos	60

7. PLAN DE MARKETING	61
7.1 Marketing estratégico	61
7.2 Marketing operacional	66
7.3 Plan de ventas	70
8. PLAN DE OPERACIONES	73
8.1 Estrategia de Funcionamiento	73
8.2 Productos y procedimientos	74
9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	76
10. PLAN DE PERSONAS	78
10.1 Definición de los puestos de trabajo	78
10.2 Selección de personal	79
11. PLAN DE INVERSIONES	80
11.1 Fuentes de Financiamiento	80
11.2 Estructura de ingresos	81
11.4 Inversión requerida	86
11.5 Estado de resultados	86
11.6 Indicadores financieros	87
12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	88
13. CONCLUSIONES	89
<i>Bibliografía</i>	91

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción de la tesis

La tesis tratará sobre la creación de una empresa consultora con miras a contar con la certificación B¹ tras un año de operaciones y cuyo foco es el apoyo de los procesos de inclusión de niños con necesidades educativas especiales, NEE, (motoras y cognitivas) en los establecimientos educacionales regulares de nuestro país.

Para ello se trabajará principalmente en la capacitación de profesores, pero desde una visión integradora y de trabajo conjunto de los docentes que intervienen en procesos de inclusión en sus aulas, razón por la cual el primer paso es generar una oferta atractiva para atraer a los responsables del manejo de recursos de los establecimientos, es decir, los sostenedores (municipios, corporaciones y privados), por lo que ya se pueden identificar dos segmentos de clientes. Otros actores relevantes en este proceso, son las familias de niños con NEE y la comunidad, visualizada desde organizaciones con y sin fines de lucro dedicadas al tema de la inclusión. Sin perjuicio de lo anterior, cabe hacer presente que el centro de atención y razón de ser de esta empresa, son los niños con NEE que necesitan ser insertados en el sistema educativo regular, acorde a la tendencia que ha venido mostrando el país en los últimos años.

La creencia de una necesidad patente para apoyar a los establecimientos educacionales en procesos de inclusión surge principalmente porque, en términos generales, nuestro país cuenta con normativa relativa al tema de discapacidad y educación especial. Existe también el Programa de Integración Escolar (PIE), que entrega apoyo adicional a los alumnos con NEE en las aulas regulares, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de la educación. Sin embargo, no todos los establecimientos a nivel nacional han adscrito a este programa y, en algunos casos, no se han obtenido los resultados esperados (Fundación Chile, 2013).

Otro antecedente es que, en 2014, se formó una comisión técnica de expertos en materia de inclusión en educación para presentar propuestas que guíen hacia un real sistema educativo inclusivo. Una de las propuestas de esta comisión tiene que ver con la necesidad de contar con apoyos especiales para la ejecución de prácticas inclusivas en los establecimientos educacionales donde el centro de ocupación son los estudiantes con NEE; para lo cual se necesita personal docente y no docente capacitado y motivado a cumplir con esta labor, inclusión de padres y apoderados y la generación de una red de apoyo entre los establecimientos, sostenedores y actores involucrados en el proceso; todas acciones consideradas por el modelo de negocios de la consultora, que además incluirá las prácticas exitosas implementadas en la experiencia de la provincia de New Brunswick, Canadá (Porter G. , Puesta en marcha de la educación inclusiva para la Conferencia de San Sebastián en España, 2003).

¹ Para obtener la certificación B, la empresa debe llevar un año de operación para acreditar el cumplimiento de los requisitos establecidos. También existe la posibilidad de tramitar la certificación Sello Empresa B pendiente para aquellas empresas que recién inician sus operaciones. Para mayor detalle ver <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/6-pasos-para-ser-b>

1.2 Motivación

La motivación para desarrollar este tema de tesis se relaciona directamente con la formación de pregrado como administradora pública de la autora, su experiencia en el sector público y como docente, además de su permanente interés por temas educacionales y las tremendas ganas que siempre ha tenido de generar aportes sustentables en el tiempo para Chile, ganas que crecieron aún más tras cursar el Global MBA y la etapa internacional, donde tuvo la oportunidad de vivir en un país desarrollado y con altos estándares de calidad de vida para sus ciudadanos, donde la diversidad es considerada como uno de los activos más valiosos dentro de la sociedad canadiense, le mostraron que no basta con soñar, sino que es necesario tomar acciones concretas cuando se quiere mejorar una situación.

1.3 Objetivos

El objetivo general de esta tesis es elaborar un plan de negocios para la operación de una consultora, empresa B (cuya principal característica es la combinación del aporte a una problemática social con fines de lucro), dedicada a prestar servicios a sostenedores educacionales, establecimientos de su dependencia, sus equipos y familias de niños con necesidades educativas especiales, para la inclusión efectiva de estudiantes con NEE, de acuerdo a las definiciones entregadas por el Ministerio de Educación.

Para el cumplimiento de este objetivo, se trabajará en los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Revisar experiencias internacionales exitosas en materia de inclusión educativa y ponderar aquella/s que pudieran adaptarse a la realidad nacional, escogiendo un modelo para importar.
- ✓ Analizar y evaluar la aplicabilidad del modelo extranjero escogido a la realidad chilena, recogiendo la mayor cantidad de antecedentes de dicha experiencia, incluyendo el contacto internacional.
- ✓ Evaluar el contexto social, político, normativo, económico e institucional de la realidad de la inclusión en el sistema educativo chileno actual, analizando las oportunidades y factores críticos de éxito para la empresa.
- ✓ Estimar el mercado potencial y objetivo al que la empresa pretende acceder en el primer período de funcionamiento (año base hasta el quinto año de operaciones).
- ✓ Elaborar el modelo de negocios de la consultora, incluyendo en la propuesta de valor, las buenas prácticas que podrían introducirse en el sistema educativo chileno y la certificación B.
- ✓ Diseñar el plan de negocios considerando proyecciones financieras, plan de financiamiento, plan de marketing, plan de operaciones, plan de personas, plan de ventas y etapas de implementación del proyecto.

1.4 Metodología

Para la ejecución del trabajo se consideran las siguientes actividades y uso de herramientas que se presentan a continuación:

- ✓ Análisis del contexto político y normativo chileno asociado a la educación y su evolución histórica (capítulo 2)
- ✓ Análisis del contexto internacional y experiencias extranjeras en materia de inclusión en establecimientos de educación regular, ponderación de acuerdo al contexto nacional y evaluación de la aplicabilidad del modelo escogido, el canadiense implementado en la provincia de New Brunswick, con sus factores críticos de éxito. También se realizará un análisis Hofstede para evaluar las diferencias entre Canadá y Chile. (capítulo 3)
- ✓ Análisis del mercado existente en la actualidad; considera la competencia (se evaluará el sector con y sin fines de lucro) y la demanda (utilizando las estadísticas oficiales del Ministerio de Educación). Para estimar el tamaño del mercado, se utilizará la herramienta TAM, SAM y SOM. También se considera el desarrollo de encuestas y entrevistas a actores claves del mercado, particularmente de la demanda, para comprender sus expectativas y necesidad respecto a la inclusión en las salas de clases (capítulo 4).
- ✓ Análisis estratégico, considerando las herramientas FODA, PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, que entregarán una visión de los factores críticos de éxito de la empresa consultora (capítulo 5).
- ✓ Elaboración del modelo de negocios, utilizando la metodología Canvas (capítulo 6).
- ✓ Diseño de la estrategia de marketing, aplicando variables más específicas de segmentación, Targeting y posicionamiento; así como también desarrollo del marketing mix y sus cuatro "Ps" (capítulo 7)
- ✓ Diseño de la estrategia de ventas, utilizando la herramienta Sales Funnel (capítulo 8)
- ✓ Diseño de la estrategia de operaciones (capítulo 9)
- ✓ Diseño de la estrategia de personas (capítulo 10)
- ✓ Definición de las etapas de implementación (capítulo 11)
- ✓ Diseño de la estrategia financiera (capítulo 12)
- ✓ Análisis de sensibilidad (capítulo 13)

1.5 Alcance del trabajo

El alcance del trabajo corresponde a las tareas definidas en los objetivos expuestos en el punto 1.3 y en la metodología, considerando la inclusión de niños con necesidades educativas especiales de carácter cognitivo en los niveles preescolar, básico y de enseñanza media; quedando excluidos de esta tesis, un servicio dirigido a aquellos niños con NEE de carácter motor, debido a que el logro de procesos inclusivos exitosos en este caso, requiere no únicamente de apoyos adicionales como los que ofrece la consultora, sino que además es fundamental contar con infraestructuras adecuadas, aspecto que resulta imposible de manejar para una empresa de asesorías. También queda excluida de este trabajo la asesoría a instituciones de educación superior, acotándose únicamente a los niveles educativos obligatorios en Chile.

1.6 Justificación de la oportunidad global

En el año 2007 (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2007), Chile ratificó la Convención de la ONU sobre los derechos de las personas con discapacidad de 2006 (suscrita por más de cien países), la que requiere de sistemas educativos inclusivos en todos los niveles, modificando

incluso los planteamientos existentes hasta hoy en materia educacional. Por otra parte, la política de educación especial chilena considera principios tales como el derecho universal a la educación, el respeto a la diversidad, el derecho a vivir en una sociedad más justa, la entrega de una oferta equitativa y de calidad para todos los estudiantes y la participación informada de las familias en el proceso educativo (Ministerio de Educación, 2005), todo ello a partir del principio de inclusión de los niños y niñas con NEE en establecimientos de educación regular. El país ha presentado avances en esta área, pero aún no logra la consolidación de un sistema educativo inclusivo capaz de entregar estándares de calidad a los alumnos con NEE (Infante, 2010).

En el mundo existen varios modelos de inclusión de niños con NEE en establecimientos de educación regular. Cada uno ha obtenido resultados de acuerdo a su propia realidad y contexto; sin embargo, existe un caso donde a partir de la década de los 80 se observa la puesta patente en la agenda educativa sobre la necesidad de llevar a la práctica procesos de inclusión de estudiantes con NEE reales y efectivos en las escuelas, mostrando al mundo de buenos resultados y ubicándose en la bibliografía y en conferencias y seminarios como uno de los excelentes ejemplos a seguir: la provincia de New Brunswick en Canadá, de la mano del profesor Gordon L. Porter, quien es considerado el padre de la inclusión educativa, debido a su trayectoria y aportes a la materia, además de su disposición a responder preguntas sobre su experiencia y a generar una relación de colaboración con el proyecto que se presenta en esta tesis. Es por ello, que la oportunidad global se puede entender desde la posibilidad de crear una consultora cuyo modelo de negocios se basa en la importación de un modelo exitoso, con la posibilidad de posicionarlo en Chile como un referente en la materia, además de exportarlo en el largo plazo en otros países latinoamericanos que, en términos generales, presentan situaciones parecidas a la chilena.

¿Por qué tomar como base un modelo como el canadiense? Tras el estudio y análisis de varias experiencias, presentadas en mayor detalle en el capítulo 3, se optó por la adaptación de este modelo. Primero, por los resultados que ha presentado el país en materia educacional. En efecto, ha mostrado promedios de rendimiento en matemática y lenguaje por sobre la media de los países OCDE (OCDE, 2015) y además porque se trata de uno de los primeros países en el mundo en que la inclusión se convirtió en una realidad en los establecimientos de educación regular en la década de los 80, generando un positivo impacto tanto en las aulas e inserción laboral; donde además la Encuesta de Participación y Limitación de actividades que se desarrollaba en Canadá hasta el año 2004 daba cuenta de una inserción laboral mayor en aquellas personas con NEE que habían asistido a escuelas regulares, aumentando desde un 50% a un 65% en el caso de discapacidad leve, 51% a 59% en el caso de discapacidad moderada y 25% a 30% en el caso de discapacidad severa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La discapacidad

La discapacidad ha sido definida de una forma genérica que incluye limitaciones de actividad y restricciones para la participación según la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (OMS, 2011) entendiéndola como una combinación de aspectos negativos de las personas que presentan problemas de salud tales como el síndrome de down, ceguera o alguna discapacidad de tipo motor y el contexto en el que se encuentra inserto, tales como infraestructuras deficientes y no aptas, discriminación educativa, laboral o políticas públicas ineficientes o de bajo impacto.

Ahora bien, en lo que interesa para el desarrollo de la presente tesis, se ha observado que en materia educacional y tanto en países desarrollados como no, los niños y niñas que presentan algún tipo de discapacidad tienen una probabilidad bastante menor de ingresar, mantenerse y egresar exitosamente del sistema educativo, tendencia que se observa en todos los niveles de escolaridad, aunque con un acento marcado en países de bajos ingresos (OMS, 2011). Siguiendo en esta línea, dadas las menores condiciones de escolaridad, es que se observa también que las personas con discapacidad presentan una tendencia mayor a ser desempleadas, presentando una tasa de inactividad de 2,5 veces mayor que las personas no discapacitadas (OECD, 2010), lo que impacta directamente, además, en los niveles de pobreza, una mayor dependencia y participación limitada de estas personas en la sociedad.

Para superar con éxito las problemáticas indicadas en el párrafo precedente se hace totalmente necesario que los niños con discapacidad sean incorporados en establecimientos de educación regular, pero esta acción requiere de modificaciones a los sistemas educativos, las escuelas, la preparación de los docentes y equipos que entregan apoyos, aumento en el financiamiento definido para estos efectos y un cambio de mentalidad de la sociedad en su totalidad. Un aspecto clave, es la comprensión por parte de los sistemas educativos que el centro de atención es cada niño desde su propia individualidad. La inclusión debe ser la base de todas estas reformas.

2.2 Las necesidades educativas especiales

El concepto de necesidades educativas especiales, NEE, tiene su origen en Inglaterra, específicamente en el Informe Warnock en 1978, que las define como cualquier tipo de dificultad que obstaculiza el aprendizaje de niños y niñas en edad escolar (Warnock, 1978) y que requiere de recursos adicionales que contribuyan a la superación de dichas dificultades. Dentro de estos recursos se considera un equipo especializado y las técnicas de enseñanza necesarias para lograr el proceso educativo requerido en alumnos que presenten NEE.

Se trata de un concepto revolucionario para la época, toda vez que hace mención a que todos los alumnos, independiente de las NEE que presenten y su grado, deben recibir una educación en las mismas condiciones que aquellos que no las presenten y que la escuela es un factor determinante en la superación de las NEE. Es en este momento cuando comienza a ser dejado de lado el paradigma que dividía a los alumnos en dos grandes áreas: discapacitados (aquellos que necesitan de educación especial) y no discapacitados. Además, indica que las NEE no deben ser

comprendidas como una deficiencia o discapacidad, sino como una situación resultante de todo el contexto que rodea al alumno.

Por su parte, Luque Parra (Luque Parra, 2001), las define como necesidades que los alumnos tienen producto de una discapacidad física y/o deficiencia de carácter cognitivo, desventajas provenientes del ambiente o alguna dificultad puntual de aprendizaje, por lo que imperiosamente se debe acudir al uso de recursos extraordinarios para aportar al proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos que presentan estas características. El principal valor que entrega el concepto es un sentido amplio en que las dificultades no deben ser tratadas desde sí mismas, sino que desde la individualidad de quien las presenta y en la respuesta que el sistema escolar debe ofrecerle.

El concepto de NEE utilizado por el Ministerio de Educación en Chile, se refiere a necesidades educativas individuales que necesitan ser atendidas con medios adicionales (técnicos, materiales y humanos) a los que habitualmente se utilizan en el aula, recursos que deben ser provistos por el sistema educativo que debe garantizar igualdad de oportunidades para los alumnos con NEE y su logro de aprendizajes de calidad (Ministerio de Educación, 2005). De igual manera, la Ley General de Educación, N° 20.370², de 2009 del Ministerio de Educación, consagra el concepto de NEE en nuestra legislación y establece que el sistema educativo chileno debe velar porque todos los estudiantes sin excepción puedan acceder de manera igualitaria a los estándares de aprendizajes definidos por ley, así como también debe propender a que los alumnos con NEE no sufran ningún tipo de discriminación.

Las NEE deben ser diagnosticadas por un profesional competente y pueden ser de carácter transitorio o permanente. Las NEE transitorias se refieren a dificultades de aprendizaje experimentadas por estudiantes en algún momento del proceso escolar y dentro de las que se encuentran los problemas de conducta, el déficit atencional, el coeficiente intelectual limítrofe y trastornos específicos del lenguaje. Por su parte, las NEE permanentes se refieren a aquellas necesidades que algunos estudiantes presentan durante todo el proceso de escolaridad, dentro de las cuales cuentan las discapacidades de tipo intelectual, auditivo, visual, motor, trastorno autista y disfasia³.

Las NEE de carácter permanentes pueden ser asociadas al concepto de discapacidad, definida por la Organización Mundial de la Salud y al igual que las NEE deben ser entendidas en el contexto personal de quien tiene una discapacidad y no limitar la rehabilitación al diagnóstico y tratamiento médico, sino que de una manera bastante más amplia y en los recursos existentes en el entorno, sobre todo considerando el concepto de inclusión en los distintos ámbitos de la vida, incluido el de educación.

En efecto, una de las formas de disminuir las limitaciones funcionales y, con ello, la discapacidad en las personas, es en la provisión de servicios y en la intervención focalizada en la adaptación tanto de la sociedad como de aquellas personas que sufren de alguna discapacidad. Ambos

² Para mayor detalle ver <http://www.leychile.cl>

³ Para mayor detalle, ver Decreto N° 83/2015 del Ministerio de Educación.

conceptos y su tratamiento dentro del sistema educativo nacional son los que dan el sentido al desarrollo de esta tesis.

2.3 Tratamiento de la discapacidad y las NEE por parte de los sistemas educativos.

El sistema educativo ha tenido formas de dar respuesta de escolaridad para aquellos alumnos que presentan NEE o discapacidad. En la actualidad, conviven dos paradigmas al respecto; ambos provenientes desde la educación especial y se presentan en el siguiente punto.

2.3.1 La educación especial

El origen de la educación especial surge por la incapacidad de la educación regular de responder a las necesidades particulares de los niños que presentan algún tipo de discapacidad o deficiencia a principios del siglo XX, resultando como un subsistema con programas y procedimientos específicos y centrados en las deficiencias de los más estudiantes, quienes son atendidos acorde a ellas desde una perspectiva más rehabilitadora y clínica que educativa (González García, 2010). En esta visión tradicional de la educación especial, los alumnos diagnosticados son segregados en establecimientos especializados y segregados de escuelas regulares, recibiendo un currículum escolar acorde a su déficit sin considerar la interacción con el entorno y los demás compañeros que no presentan una situación similar. Dicha segregación en un primer momento fue considerada como indispensable para un proceso de formación escolar exitoso de niños con NEE; “niños diferentes, educación diferente” (Van Steenlandt, 1991) y, no debe ser considerado como algo negativo, sino porque es a partir de este enfoque tradicional de educación especial donde surge la conciencia social de la inclusión

En efecto y, a partir de 1960, se da origen a una corriente que introduce nuevos conceptos tendientes a modificar la separación entre estudiantes discapacitados y no discapacitados. El principio de normalización (Dópido, 2010) revolucionó la forma en que se entendía la educación especial, gracias a la convicción de que los niños con discapacidad deben llevar una vida tan normal como sea posible sin ser separados de los demás (Nirje, 1969), con la finalidad de usar las semejanzas a favor de la inserción de estos estudiantes en el sistema educativo regular. En este mismo orden de ideas y, a partir de dicho principio, surge también el concepto de las necesidades educativas especiales, en el entendido de los recursos adicionales que deben ser utilizados para el proceso educativo de aquellos niños que presenten NEE. Sumado a esto, nace un nuevo paradigma, en el cual, este tipo de alumnos no deben ser segregados en escuelas especializadas en su deficiencia, sino que deben ser incluidos totalmente al sistema regular, ya que las NEE pasan a ser comprendidas como una interacción entre el niño que la presenta y el entorno, por lo que deben ser tratados en contextos de absoluta “normalidad” y de incluir estudiantes con diversas características dentro de una sala clases. Este cambio en la educación, requiere de recursos adicionales, sean humanos, materiales y financieros, para poder llevar a la práctica.

2.4 La experiencia chilena

En materia de educación especial, Chile tiene una larga historia que partió en 1852 con la creación de la primera escuela especial de Latinoamérica para niños y niñas sordos. Sin embargo, hasta la primera mitad del siglo XX y, al igual que ocurrió en el resto del mundo, el tratamiento para

niños con discapacidad y NEE fue más de carácter asistencial médico que educativo, sumado a la creación de algunas escuelas especializadas en algún tipo de deficiencia (sordera y deficiencia mental principalmente) y del desarrollo de algunas investigaciones tendientes a contribuir a la solución de problemas de aprendizaje.

Siguiendo con la tendencia mundial, a contar de 1950, Chile comienza a implementar medidas y acciones relevantes en materia de educación especial, partiendo con la creación de la Jefatura de Educación Especial (Ministerio de Educación, 2005), dependiente del Ministerio de Educación. Por primera vez, además, se instauró una política pública relacionada y cuyo primer foco fue aumentar la cobertura de atención para niños con deficiencia mental (Ministerio de Educación, 2004).

Otras medidas realizadas entre 1960 y 1980, dicen relación con los siguientes aspectos:

- ✓ Creación de post títulos para formar profesores especialistas en discapacidades.
- ✓ Creación de Centros de Diagnóstico Psicopedagógico a partir de las nuevas experiencias implementadas en materia de atención clínica para las discapacidades de los alumnos.
- ✓ Elaboración de los primeros planes y programas de estudio para cada déficit, lo que se concretó en la década de los 80, considerando el enfoque de "habilitación y rehabilitación".
- ✓ Creación de grupos diferenciales para escuelas básicas y liceos, según consagran los decretos N° 457 de 1976 y 1861 de 1979, ambos del Ministerio de Educación.

En 1990 y con la Reforma Educacional, se inicia en Chile el proceso de integración⁴ de alumnos con NEE a establecimientos regulares del país, según regula el Reglamento N° 490⁵, de 1990, del Ministerio de Educación, que establece normas para integrar a alumnos discapacitados en establecimientos comunes y con esto la primera política en materia de integración. Esta década también marca la implementación de acciones por parte del Estado para aumentar el número de alumnos integrados en las escuelas regulares, dentro de las cuales se encuentra perfeccionamiento docente. Cabe señalar que entre los años 1997 y 2006, la cantidad de alumnos integrados en colegios regulares aumentó desde 3.365 a 29.473 (Ministerio de Educación, 2004), producto de la implementación de dicha política; mientras que los alumnos asistentes a escuelas especiales ascendían a 86.000 (Ministerio de Educación, 2005) en el año 2003. Otros resultados importantes de destacar son:

- ✓ La ratificación de tratados y convenciones internacionales en materia de discapacidad y necesidades educativas especiales.
- ✓ La dictación de la Ley N° 19284, de 1994, del entonces Ministerio de Planificación y Cooperación sobre inclusión de personas discapacitadas.
- ✓ Creación del Proyecto de Integración Escolar, PIE, al amparo del Decreto N° 1 de 1998, del entonces Ministerio de Planificación y Cooperación.

⁴ A contar de 1990 se habla de integración escolar, desde un enfoque donde es el alumno con NEE quien debe insertarse y adaptarse a las condiciones existentes en establecimiento de educación regular, paradigma que se está intentando cambiar en la actualidad por el de inclusión, donde es el establecimiento el que debe adaptarse a las NEE que presentan los alumnos y velar por el cumplimiento de este principio.

⁵ Para mayor detalle ver Ley Chile, 1990.

- ✓ Acciones tendientes al aumento de la cobertura en integración escolar tales como perfeccionamiento docente ya que 20 mil profesores fueron capacitados entre 1998 y 2005 (Ministerio de Educación, 2005), aumento de recursos de aprendizaje, talleres de intercambio de experiencias entre profesores y asesoría a establecimientos de educación especial o con proyectos de integración escolar.
- ✓ Adaptación de textos de primero a cuarto básico al sistema Braille.
- ✓ A contar de 1998, la educación especial recibió por primera vez recursos provenientes del presupuesto nacional.
- ✓ Realización de jornadas con padres y apoderados de niños con NEE.

2.4.1 La política pública de educación especial

La actual política de Educación Especial nace en el año 2004 y su principal objetivo es garantizar el acceso, integración y salida exitosa del sistema educativo de aquellos alumnos que presentan NEE, con un foco educativo – curricular en el que se pretende personalizar la enseñanza para lograr la plena participación de estos estudiantes (Ministerio de Educación, 2004). Los principios más importantes que la rigen son: el derecho universal a la educación; la diversidad como fuente de riqueza, la construcción de una sociedad más justa, una oferta equitativa y de calidad para los niños con NEE, participación activa e informada de la familia, docentes, alumnos y comunidad de las instancias del proceso educativo.

Dentro de los lineamientos ejecutados hasta el año 2010, se consideraron los siguientes aspectos:

- ✓ Ampliación del acceso a la educación
- ✓ Gestión escolar
- ✓ Mejoramiento de los procesos de integración escolar
- ✓ Fortalecimiento de las escuelas especiales
- ✓ Generar una mayor participación de la familia, escuela y comunidad
- ✓ Mejorar formación docente
- ✓ Aumento del financiamiento de la educación especial
- ✓ Reforzamiento de los equipos técnicos del Ministerio de Educación
- ✓ Mejorar los procesos de comunicación

El año 2014, se formó una mesa técnica a solicitud del gobierno de la Presidente Michelle Bachelet, cuya finalidad fue evaluar la política de educación especial y realizar propuestas de mejora, análisis que se desarrolla en mayor detalle en el punto 2.7.

2.4.2 El programa de integración escolar, PIE

El programa de integración escolar, PIE, corresponde a una estrategia del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2016), que tiene por finalidad, la contribución al mejoramiento continuo en la calidad de la educación de los establecimientos, por medio de objetivos de aprendizaje de la totalidad de los alumnos, especialmente en el caso de quienes presentan NEE y, puntualmente, la entrega de recursos adicionales para equiparar oportunidades de aprendizaje y participación (Ministerio de Educación, 2016). Se trata del programa que, en la

actualidad, está llevando a la práctica el principio de inclusión en los establecimientos de educación regular en Chile.

Se trata de un programa voluntario al que puede acceder cualquier establecimiento regular que atienda educación pre básica, básica y media que quiera hacer su proyecto educativo más inclusivo y que recibe subvención estatal, tal como lo establece la Ley N° 20.370⁶, del Ministerio de Educación, Ley General de Educación. Las escuelas pueden acceder al programa en forma separada o por grupos, lo que se conoce como PIE comunal. Las actividades asociadas a la implementación de este programa dicen relación con el proceso de evaluación diagnóstica integral e interdisciplinaria de las NEE existentes en el establecimiento, ingreso de estudiantes con NEE y de los apoyos profesionales requeridos al Ministerio de Educación, incorporación de acciones del PIE en el Programa de Mejoramiento Educativo del colegio y, la organización del tiempo de los docentes para estos efectos. Los recursos que recibe este programa, provenientes desde la Ley de Subvención Escolar Preferente, N° 20.248 del Ministerio de Educación, establece que deben ser invertidos en la contratación de recursos humanos especializados, capacitación y perfeccionamiento de los docentes, adquisición de materiales educativos y evaluaciones diagnósticas de las necesidades educativas especiales y del propio programa PIE (Ministerio de Educación , 2012).

En el año 2013, la Fundación Chile elaboró un documento en el que se evaluaba la ejecución del programa a nivel nacional. Algunas cifras relevantes para el análisis dicen relación con que ese mismo año, un 54% de las escuelas chilenas (Fundación Chile, 2013) ejecutaban el proyecto PIE, pero que se observa una distribución bastante desigual a nivel regional.

2.4.3 Marco Normativo

La educación especial en Chile se encuentra actualmente regulada por los siguientes cuerpos normativos⁷:

- ✓ **Decreto N° 428 de 1975, del Ministerio de Educación:** Crea Centros de Diagnóstico y Equipos de Apoyo Psicopedagógico de la Educación Especial.
- ✓ **Decreto N° 457 de 1976, del Ministerio de Educación:** Autoriza Organización de Grupos Diferenciales en las Escuelas de Educación General Básica.
- ✓ **Decreto N° 490 de 1990, del Ministerio de Educación:** Establece Normas para integrar alumnos discapacitados en establecimientos comunes.
- ✓ **Decreto exento N° 87 de 1990.** Aprueba planes y programas de estudio para alumnos con discapacidad intelectual.
- ✓ **Decreto Supremo de Educación N° 89 de 1990.** Aprueba planes y programas de estudio para alumnos con discapacidad visual.
- ✓ **Decreto Supremo de Educación N° 86 de 1990.** Aprueba planes y programas de estudio para alumnos con discapacidad auditiva.

⁶ Para mayor detalle ver Biblioteca del Congreso Nacional en <http://www.leychile.cl>

⁷ Para mayor detalle ver Biblioteca del Congreso Nacional en <http://www.leychile.cl>

- ✓ **Decreto Supremo de Educación N° 577 de 1990.** Establece normas técnico pedagógicas para la atención de alumnos con discapacidad motora.
- ✓ **Decreto Supremo de Educación N° 815 de 1990.** Aprueba planes y programas de estudio para personas con autismo, psicosis o disfasia severa.
- ✓ **Decreto N° 221 de 1999.** Reglamenta el funcionamiento de los grupos diferenciales en los establecimientos educacionales del país.
- ✓ **Decreto Supremo de Educación N° 363 de 1994.** Establece normas técnicas para el funcionamiento de los Gabinetes Técnicos de las Escuelas Especiales del país.
- ✓ **Ley N° 19.824, de 1994, del Ministerio de Planificación y Cooperación, Sobre la plena integración social de las personas con discapacidad.** Establece forma y condiciones que permitan plena integración de las personas con discapacidad en la sociedad.
- ✓ **Decreto Supremo de Educación N° 1 de 1998.** Reglamenta el título IV, capítulo II de la ley N° 19.824, que norma la Integración Escolar de alumnos con NEE.
- ✓ **Decreto con fuerza de ley N° 2, de 1998 de Educación.** Reglamenta sobre subvenciones a establecimientos educacionales.
- ✓ **Decretos Supremos N° 374 y 375 de 1999.** Crea las escuelas y aulas hospitalarias y otorga subvención de educación especial a alumnos hospitalizados.
- ✓ **Decreto Supremo N° 921 de 1999.** Reglamenta el funcionamiento de los grupos diferenciales en los establecimientos educacionales del país.
- ✓ **Decreto Supremo de Educación N° 787 de 2000.** Declara que los centros de diagnóstico se denominarán equipos multiprofesionales y establece normas para su organización y funcionamiento.
- ✓ **Decreto Exento de Educación N° 1300 de 2002.** Aprueba planes y programas de estudio para alumnos con trastornos específicos del lenguaje.
- ✓ **Ley N° 20.201, de 2007 del Ministerio de Educación, Modifica el DFL N° 2 de 1998, Sobre Subvenciones a Establecimientos Educacionales y otros cuerpos legales.**
- ✓ **Decreto Supremo N° 170 de 2009.** Reglamento de la Ley 20.201 y fija normas para determinar los alumnos con NEE que serán beneficiarios de la subvención para educación especial.
- ✓ **Decreto Exento N° 83 de 2015.** Aprueba criterios y orientaciones de adecuación curricular para estudiantes con NEE de Educación Pre básica y Educación Básica. E integración escolar de alumnos con NEE.

2.4.4 El Marco institucional

A nivel central, es el Ministerio de Educación es el organismo público que diseña políticas públicas relativas a la educación especial, puntualmente a través de las unidades de Educación Especial y de Subvenciones, que son las encargadas de asegurar a los niños con NEE permanentes y transitorias un acceso más igualitario al currículum nacional (Subsecretaría de Educación, 2008) así como también de la implementación del proceso educativo desarrollado en las escuelas del país a través de la entrega de los recursos financieros y de la fiscalización del cumplimiento de requisitos para recibir la subvención correspondiente (Subsecretaría de Educación, 2008). Específicamente, la unidad de educación especial además del seguimiento y la evaluación de las medidas implementadas. Por su parte, la subsecretaría de la cartera, es la unidad responsable del cumplimiento de las acciones descritas.

A nivel local, son los municipios a través de sus departamentos de educación y corporaciones municipales más los sostenedores particulares, los responsables de impartir la educación especial en los establecimientos de su dependencia (Subsecretaría de Educación, 2008). Cabe destacar que, es voluntaria la decisión de atender a alumnos que presenten NEE.

2.4.5 El financiamiento de la educación especial

En Chile, el financiamiento de la educación proviene mayoritariamente del gasto público, a través de dos fuentes: desde el Gobierno Central por medio del Ministerio de Educación y el Fondo Nacional de Desarrollo Regional y las municipalidades (Ministerio de Educación, 2005). A contar de la década de los 80, el sistema de financiamiento cambió desde la subvención a la oferta a la subvención a la demanda efectiva de cada establecimiento educacional⁸, modelo denominado como un subsidio a la demanda, de acuerdo al cumplimiento de ciertos requisitos, tales como la asistencia promedio mensual de los alumnos al colegio.

La educación especial por su parte, sigue la misma lógica de financiamiento que la educación regular, en la cual los estudiantes que presentan NEE y, por ende, que requieren de más recursos deben ser identificados para recibir la subvención especial correspondiente, considerando la asistencia, por lo que se trata de ingresos variables para cada establecimiento, dependiendo de la matrícula que tenga y la asistencia efectiva (Donoso & Schmal, 2002). Cabe señalar que se trata de una de las subvenciones más importantes en el país (Mesa Técnica de Educación Especial, 2015).

El decreto con fuerza de ley N° 2, de 1998 del Ministerio de Educación, referido a Subvenciones a Establecimientos Educacionales, cuerpo normativo que regula la materia, en el año 2007 sufrió algunas modificaciones introducidas por la Ley N° 20.201, de 2007 en cuanto a la educación especial y los requisitos asociados para la subvención correspondiente (Subsecretaría de Educación, 2008), tales como determinación de pruebas diagnósticas para alumnos con NEE y las características que éstas deben poseer, los profesionales competentes para su evaluación e incorporación de algunos tipos de discapacidades, entre otras. También es importante mencionar que la ley N° 20.247 de 2008, del Ministerio de Educación⁹, aumentó en un 15% la subvención para escuelas que atienden a alumnos con NEE permanentes. El valor actualizado de la subvención escolar para la educación especial a marzo de 2016¹⁰ informado por la Unidad de Subvenciones del Ministerio de Educación para los sectores municipal, particular subvencionado y particular se presenta en la tabla 1:

⁹ Para mayor detalle ver Biblioteca del Congreso Nacional <http://www.leychile.cl>

¹⁰ Para mayor detalle ver <http://www.comunidadescolar.cl>

Tabla N° 1 Subvención escolar por nivel y modalidad de enseñanza año 2016

Modalidad de Enseñanza	Nivel de Enseñanza	Valor mensual subvención por alumno (\$)
Sin Jornada Escolar Completa	Educación Pre básica	55.366,94
	Educación General Básica (1° a 6° año)	48.950,02
	Educación General Básica (7° y 8° año)	53.122,02
	Educación Especial Diferencial	156.439,36
	Necesidades Educativas Especiales transitorias	137.033,01
	Educación Media Científico Humanista (1° a 4° medio)	59.260,76
	Educación Media Técnico Profesional Técnico y Agrícola	87.794,82
	Educación Media Técnico Profesional Industrial	68.505,35
	Educación Media Técnico Comercial y Técnica	61.454,1
Con Jornada Escolar Completa	Educación Pre básica	67.007,27
	Educación General Básica (1° a 6° año)	67.007,27
	Educación General Básica (7° y 8° año)	67.221,05
	Educación Especial Diferencial	197.169,11
	Necesidades Educativas Especiales transitorias	172.443,35
	Educación Media Científico Humanista (1° a 4° medio)	79.986,74
	Educación Media Técnico Profesional Técnico y Agrícola	108.345,59
	Educación Media Técnico Profesional Industrial	84.750,78
	Educación Media Técnico Comercial y Técnica	80.098,27

Fuente: Elaboración propia a partir de la información entregada por la Unidad de Subvenciones del MINEDUC.

3. LA VISIÓN INTERNACIONAL SOBRE DISCAPACIDAD Y NEE.

En este capítulo se presentarán experiencias internacionales en materia de inclusión educativa y la estrategia que siguió cada país para que los alumnos con necesidades educativas especiales fueran incluidos en sus respectivos sistemas educativos y además se ponderará el caso que mejor se adecúe a la realidad nacional. También se expondrán las convenciones internacionales suscritas por Chile en la materia, evaluando el impacto que han tenido en las prácticas inclusivas en el país y como se condice con el modelo canadiense escogido.

3.1 Estudio de casos de experiencias internacionales sobre inclusión educativa.

En cuanto a las experiencias internacionales en materia de educación inclusiva a contar de la década de los 70, con el principio de normalización que da paso posteriormente al concepto de integración y luego al de inclusión, son tres las posibles estrategias asumidas por los sistemas educativos en el mundo (Garrido Rosel, 2010):

- ✓ Sistemas educativos que cuenten con opciones segregadas (escuelas especiales o programas diferenciados) para los estudiantes que presenten necesidades educativas especiales, con el objetivo de concederles el derecho a la educación. Esta opción da cuenta también de la primera etapa cuando se habla de integración (Gonzalez-Gil, 2011). Este enfoque se conoce también con el nombre de dos bandas (Fundación Chile, 2013).
- ✓ Sistemas educativos inalterables que reciben a estudiantes con NEE en establecimientos de educación regular, siendo ellos quienes deben adaptarse a las condiciones establecidas por el sistema educativo; con foco en la atención personalizada de sus necesidades y en la entrega de recursos adicionales para estos efectos, más que en la transformación de la cultura existente y el uso de escuelas especiales y recursos adicionales cuando corresponda (Gonzalez-Gil, 2011). Este enfoque es también conocido como el de varias bandas (Fundación Chile, 2013).
- ✓ La última fase exige la transformación del sistema educativo para adaptarse a los alumnos con NEE, generando un cambio de paradigma; el de la inclusión (Gonzalez-Gil, 2011). También se conoce como el enfoque a una banda (Fundación Chile, 2013).

El paradigma que en la actualidad persigue la realidad chilena es de una banda, dando el paso a una visión de inclusión plena de los estudiantes con NEE.

La existencia de referencias políticas y legislativas para la inclusión efectiva, así como resultados exitosos citados en la literatura, también son aspectos a considerar en el análisis (Fundación Chile, 2013). Considerando lo anterior, son 8 los casos que se presentarán:

Finlandia

Junto con tener uno de los mejores sistemas educativos en el mundo, por sus resultados en exámenes internacionales (OECD, 2016) y de contar con el principio de inclusión, entendido como la igualdad de oportunidades que tiene como objetivo la integración plena del alumnado en su totalidad en las salas de clases (Castillo, Mudarra, Roldán, & Vega, 2006) el sistema finlandés no

contempla la clasificación o etiqueta de aquellos alumnos que presentan algún tipo de discapacidad o necesidad educativa especial.

El tratamiento de las necesidades educativas especiales es a través de un enfoque de dos bandas y donde el término de inclusión se materializa tanto desde el sistema regular como desde el de educación especial, dependiendo del diagnóstico. Mientras los estudiantes con diagnósticos de carácter leve cuentan con clases en un aula regular asistidos por un profesor de educación especial que apoya al profesor de educación general, aquellos que presentan diagnósticos de mayor gravedad, o bien se trata de alumnos que por diversos motivos no pueden seguir el ritmo de la clase regular, son trasladados en su totalidad al sistema educativo especial, donde reciben atención casi personalizada en grupos pequeños de no más de cinco estudiantes. Sin embargo, el foco principal es educación regular en la medida de lo posible, atendido el principio de inclusión que rige el sistema educativo del país (López García, 2014). Se trata de un sistema entonces, enfocado en dos bandas.

En cuando a las medidas de apoyo a la diversidad son incluidas en la totalidad del currículum, así como también el aseguramiento de los planes de rehabilitación y servicios asociados a la educación especial en los casos que corresponda, aspectos considerados dentro de la normativa vigente en el país (Castillo, Mudarra, Roldán, & Vega, 2006).

España

En España coexisten dos principios a la hora de hablar de prácticas inclusivas: el de normalización e integración, por lo que la tendencia imperante es a la escolarización de estudiantes con NEE en establecimientos regulares, tal como lo establece el Real Decreto de Ordenación de la Educación Especial dictado en 1985 , pero manteniendo al igual que el caso finlandés, centros especializados para el tratamiento de situaciones de NEE mayor gravedad (Gonzalez-Gil, 2011). Por su parte, las necesidades educativas especiales son descritas de acuerdo a su transitoriedad y gravedad (Castillo, Mudarra, Roldán, & Vega, 2006). En aquellos casos en que resulte imposible incluir al estudiante en una escuela regular, la educación especial se hará cargo de su educación. Ésta es comprendida como el conjunto de recursos de carácter material y humano que apoya a los alumnos que presenten NEE. Lo anterior se encuentra consagrado en la normativa legal vigente sobre la materia en España, específicamente en la Ley Orgánica de Educación.

Es a contar del año 2006, cuando la Ley Orgánica de Educación, se refuerza el compromiso de promover la inclusión, dando respuesta también a los principios de equidad y calidad que rigen la educación española; partiendo con una iniciativa de entregar mayor autonomía a los establecimientos educacionales en pos de la inclusión de todos los alumnos al sistema regular. El año 2013, se dictó una nueva normativa que tiene como objetivo el mejoramiento del desarrollo profesional, personal y académico de las personas, reforzando los principios ya citados.

Dentro de los principales logros alcanzados por este sistema educativo en materia inclusiva, destaca el aumento de recursos para la atención de NEE, el principio de inclusión en establecimientos regulares, dejando la educación especial únicamente para casos excepcionales, creación de planes educativos de atención a la diversidad, avances en la capacitación de los docentes. Sin embargo, aún existen desafíos pendientes, tales como el mejoramiento de la

calidad de la educación regular y de los procesos inclusivos, fomentar la inclusión en etapas educativas más avanzadas y continuar con el perfeccionamiento de los profesores (Universidad Internacional de Valencia, 2010). Sin embargo, una de las principales críticas que recibe este modelo, es que, si bien el país tiene una visión de igualdad de oportunidades en el tratamiento de las NEE y un enfoque hacia una única banda, se trata de una visión se observa más en el papel que en la propia realidad (Garrido Rosel, 2010).

Alemania

Alemania cuenta con uno de los 15 mejores sistemas educativos a nivel mundial, según los resultados entregados por la evaluación PISA (OECD, 2016) y, la bibliografía revisada cita a este país como uno de los ejemplos que cuenta con políticas que resguardan el acceso de la totalidad del alumnado a su sistema educativo, independiente si presenta necesidades educativas especiales o no. En este contexto, Alemania se ubica dentro de aquellos países que utilizan un enfoque a dos bandas (Fundación Chile, 2013), donde simultáneamente coexisten el sistema de educación regular y especial; este último cuenta con una variedad de instituciones responsables para el tratamiento de las NEE según sus características propias, utilizando para ello un enfoque interaccionista ecológico, donde se consideran simultáneamente aspectos personales y del entorno para el apoyo adicional que este tipo de alumnos requiere, pero el foco principal históricamente ha sido de tratamiento médico.

Pese a lo anterior, el sistema educativo alemán es considerado uno de los más segregadores del mundo (Garrido Rosel, 2010), razón por la cual, a contar del año 2009, con la suscripción de Alemania a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, se ha presentado como nuevo desafío para la educación alemana, la inclusión en establecimientos regulares la totalidad de los estudiantes con NEE, proceso que ha resultado un poco lento, pero para el que ya se está trabajando, especialmente en preparación de los docentes para asumir el desafío (Jurgens & Muñoz, 2012).

Iniciativas importantes de destacar en este modelo dicen relación con procesos de evaluación permanentes y apoyo educativo al docente y a los niños con NEE en la sala de clases por parte de uno o varios especialistas (Fundación Chile, 2013).

Colombia

El sistema educativo colombiano y la adopción de una estrategia que permita exitosamente la inclusión educativa de estudiantes con NEE en establecimientos de educación regular, aumentando la cobertura y la calidad de los servicios ofrecidos a contar de la década de los 90 (Hurtado & Agudelo, 2014). La legislación ha dictado normas donde se define específicamente el concepto de necesidad educativa especial y, se ha considerado el uso del enfoque de dos bandas con tendencia hacia una. Al igual que en otros casos, la comprensión de las NEE utiliza el foco interaccionista / ecológico; donde las escuelas tienen una fuerte autonomía para el tratamiento de estos alumnos y a contar del año 2003 adquiere relevancia, la organización específica de la atención de NEE según las necesidades propias de cada establecimiento (Fundación Chile, 2013).

Pese a lo anterior, cabe mencionar que una de las debilidades existentes, es que aún no se ha desarrollado alguna reglamentación relativa al trabajo puntual que se debe realizar para la inclusión de los alumnos con NEE en el sistema educativo regular, por lo que existe disparidad dependiendo del establecimiento que se trate (Hurtado & Agudelo, 2014).

A partir de las acciones realizadas se presentan desafíos tales como, la capacitación de los docentes y aumentar las dotaciones con aquellos profesionales especializados en materia de NEE, de manera de poder disminuir las brechas existentes y apuntar hacia una inclusión integral a nivel país ya que en los últimos años se ha avanzado en cobertura, pero si no va acompañada de calidad, no se puede hablar de un proceso exitoso (Hurtado & Agudelo, 2014).

Aspectos positivos de mencionar en este caso son los ajustes curriculares realizados para la inclusión de niños con NEE, ocupación por la formación y capacitación docente, el trabajo con equipos de apoyo externo en las salas de clases y la permanente revisión del proyecto educativo en los establecimientos (Fundación Chile, 2013).

Bélgica

Bélgica, es uno de los 20 primeros países en calidad de la educación según los antecedentes entregados para el año 2015 de la evaluación PISA (OECD, 2016). Al igual que Alemania, también se caracteriza por tener un enfoque a dos bandas, es decir, diferenciando la educación regular de la especial y, entregándole a ésta la responsabilidad de atender las NEE cuando corresponda. En efecto, son varios los aspectos similares con la política educativa en materia de inclusión que tiene el sistema alemán, pero dando muestra de resultados más lentos y menos efectivos (Fundación Chile, 2013).

El tratamiento de las NEE se asemeja más a un enfoque de tratamiento médico (asociado a su tratamiento en establecimientos especiales), generando un sistema más bien segregador antes que inclusivo, ya que desde la década de los 80 existen ocho tipos de escuela. Se ha avanzado ya que se han incluido prácticas inclusivas en las últimas dos décadas y la definición de políticas que resguardan y velan por el acceso de la totalidad de la población al sistema educativa, que además contempla un proceso de intervención temprana para los niños con NEE, servicios adicionales de apoyo y centros de orientación para estos estudiantes. Pese a ello, aún existen muchas tareas por realizar en este sistema. (Fundación Chile, 2013).

Inglaterra

En la década de los 70, en Inglaterra se originó un concepto clave en el entendimiento y concepción de las necesidades educativas especiales y su tratamiento en el sistema educativo con Mary Warnock (Warnock, 1978); donde además se refutaba la educación especial como la solución para tratar a aquellos alumnos con NEE, separados de la sala de clases regular, sino que se comprendía por primera vez la necesidad de recursos adicionales para apoyar la situación particular de NEE, consagrando de esta manera el derecho universal a la educación e identificando que la educación tiene un único fin para la totalidad de sus estudiantes. Aspectos fundamentales para lograr este objetivo es la formación docente, la ampliación del material

didáctico para los apoyos de la enseñanza y el uso de nuevas metodologías adaptadas a cada realidad (Warnock, 1978).

Pese a lo planteado por el Informe Warnock, el modelo de educación inclusiva inglés presenta un enfoque de varias bandas, donde coexisten escuelas regulares, especiales y otros tipos de trabajo con NEE para apoyar a los estudiantes, pero con el paso del tiempo ha existido un avance gradual desde el tratamiento médico hacia un tratamiento pedagógico social, donde los padres cumplen un rol fundamental para el trabajo que se realiza. En este sistema, además, se contempla el trabajo colaborativo con profesionales externos a los establecimientos, tales como médicos, psicólogos y otros especialistas (Fundación Chile, 2013).

Estados Unidos

El Departamento de Educación de Estados Unidos ha mostrado que, durante los últimos 20 años, se ha podido observar una tendencia a la inclusión de los niños con NEE en establecimientos de educación regular, tendencia que ha ido al alza. Pese a ello, en los casos de discapacidad intelectual o múltiple fueron tratados en establecimientos de educación especial (Metz, Chambers, & Fletcher, 2013), por lo que se puede indicar que el sistema estadounidense está basado en un enfoque a varias bandas, donde las necesidades educativas especiales serán tratadas en establecimientos regulares, especiales o intermedios dependiendo del diagnóstico presentado. Para estos efectos, se utiliza el enfoque médico más que el interaccionista, pero existe una profunda valoración del trabajo conjunto con familias de niños con NEE.

Al igual que en la mayoría de los casos expuestos, existe legislación a nivel federal sobre el trabajo que deben realizar las instituciones educativas para el tratamiento efectivo de los estudiantes con NEE, que, además, se encuentran clasificados en 12 categorías, contemplando intervenciones desde edad temprana y recursos adicionales de apoyo al aprendizaje (Fundación Chile, 2013).

Canadá

Canadá es uno de los países con mejores resultados en materia educacional a nivel mundial y dentro de los miembros OCDE, tal como lo indican los resultados de la evaluación PISA realizada el año 2015 (OECD, 2016). Considerando que se trata de un estado federal, no existe una entidad única que entregue lineamientos para todas las 13 provincias, que responden a 13 sistemas educativos distintos; sin embargo, en 1967 se creó un consejo de ministros de Educación que es el encargado de resolver los problemas de carácter nacional cuando corresponda. En los niveles locales se encuentran las denominadas “Juntas Escolares de Distrito”.

Se trata de uno de los primeros países a nivel mundial en llevar a la práctica en las salas de clases el concepto de inclusión para alumnos con discapacidad. Incluso ha llegado a ser citado como una nación líder en el área de educación y discapacidad inclusiva, ya que ha hecho de la inclusión uno de los sellos distintivos en su modelo educacional (Hinz, 2006).

Otro aspecto importante de mencionar es que las escuelas canadienses tienen características particulares que las han valido la clasificación de excelentes, dentro de las cuales se puede citar

el principio de colaboración al interior de la sala de clases, una interacción constante con las familias y entorno de los alumnos, el perfeccionamiento permanente a los profesores y, una actitud favorable de las familias en general respecto a la discapacidad y las NEE.

Dentro de las 13 provincias canadienses, existe un modelo inclusivo citado permanentemente en la literatura y conferencias como uno de los más exitosos a nivel mundial, por los resultados obtenidos. Se trata del caso de la provincia de New Brunswick, que a partir de la década de los 80 comenzó su camino hacia la inclusión de niños con NEE en las aulas regulares. Este proceso fue de la mano del profesor Gordon L. Porter, considerado el padre de la educación inclusiva y referente sobre la materia.

3.2 Selección del modelo a importar

La sección anterior presentó ocho modelos extranjeros cuyos sistemas educativos se encuentran en alguna de las etapas del proceso de inclusión mencionados previamente: una, dos o varias bandas. Para considerar la importación de uno de ellos a Chile, se ponderarán las variables más relevantes sobre la materia, considerando los objetivos definidos por la Política Nacional de Educación Especial vigente en el país (Ministerio de Educación, 2004) y la forma en que los países presentados previamente tratan la temática indicada. Para ello se utilizará un criterio dicotómico, donde 0 indica que el país no considera el aspecto y 1 indica que el país si ha desarrollado el tema. El detalle se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla N° 2: Ponderación metodológica de la selección del modelo a importar

Aspecto	Finlandia	España	Alemania	Colombia	Bélgica	Inglaterra	Canadá
Participación informada de las familias de los alumnos con NEE y de la comunidad en general en sus respectivos procesos educativos.	0	0	0	1	0	1	1
Promoción de prácticas pedagógicas inclusivas y respetuosas de la diversidad y de los derechos de las personas que presentan NEE en un contexto de oferta educativa equitativa y de calidad.	1	1	1	1	1	1	1
Creación de las condiciones necesarias en el sistema educacional para que las personas que presentan NEE para su participación plena en la sociedad.	1	1	0	0	0	1	1
Articulación de la educación regular en todos los niveles del sistema escolar, incorporando transversalmente la temática de las NEE en las políticas educativas.	0	0	0	0	0	0	1
Fortalecimiento de equipos multiprofesionales en todos los establecimientos para coordinar el desarrollo de acciones de asesoría, evaluación y control a los establecimientos educacionales que trabajan con alumnos con NEE.	0	1	1	1	1	1	1
Uso de recursos adicionales para crear procesos de inclusión óptimos en las escuelas regulares.	1	1	0	1	1	1	1
TOTAL	3	4	2	4	3	5	6

Fuente: Elaboración propia

Pese a tener un enfoque de dos bandas, Canadá es uno de los países que mayores prácticas inclusivas incluye dentro de su sistema educacional, tal como lo indica la Ley N° 85, de 1986 que estableció participación plena de los estudiantes en la vida social y comunitaria, independiente de las dificultades que presente (Fundación Chile, 2013). De hecho, este sistema educativo plantea que cualquier estudiante puede ser exitoso y que los buenos resultados de un alumno con NEE se da desde la sala de clases y el apoyo que le brinde el profesor y que los cambios en materia de educación inclusiva provienen desde los docentes y su capacidad para conectar el proceso educativo con las familias y el entorno de estos alumnos (Bunch, 2015). En efecto y en lo que interesa para el desarrollo de esta tesis, es el único sistema de los estudiados, que ha implementado medidas en la totalidad de aspectos relevantes para Chile.

En efecto, en la década de los 70, a partir del principio de normalización toma fuerza el paradigma de la inclusión en algunos distritos canadienses. Características comunes a estos distritos (Fundación Chile, 2013) y que resultan atractivas para el análisis son:

- ✓ Generación, implementación e interpretación de los elementos de diagnóstico de las NEE y posterior a ello selección de los programas de apoyo a los estudiantes, proceso a cargo de un equipo interdisciplinario formado por especialistas y los padres del niño, quienes dan autorización.
- ✓ Diseño de un plan individual del que también participan los padres.
- ✓ Existencia de equipos multidisciplinarios que entregan apoyo permanente a las escuelas.
- ✓ Elaboración de planes de adaptación para el ingreso a la escuela regular.
- ✓ Fuerte trabajo de difusión y sensibilización de la educación inclusiva hacia la comunidad.
- ✓ Existencia de agencias que apoyan a los alumnos egresados del sistema escolar a insertarse laboralmente.
- ✓ Universidades que admiten a estudiantes con NEE.
- ✓ El financiamiento de la educación es por rendimiento, modelo en el que la importancia es relativa a los resultados del establecimiento y no el alumno con NEE.

Como puede observarse, se trata de estrategias que aportarían valor a la realidad chilena, sin implicar cambios sustanciales en la estructura institucional o normativa que rige la educación en el país, pero si entregando los apoyos necesarios a todos los actores involucrados en el proceso educativo, que parten de algunas premisas básicas¹¹:

- ✓ Liderazgo educativo de las autoridades competentes
- ✓ Formación docente y apoyo a los profesores
- ✓ Inclusión de las familias con la comunidad educativa
- ✓ Claridad en que un proceso exitoso se verá reflejado en el mediano plazo (5 años aproximadamente)

¹¹ Información recopilada en entrevista realizada al profesor canadiense Gordon L. Porter

3.3 New Brunswick: el modelo exitoso que se importará

El distrito escolar de Woodstock, correspondiente a la provincia de New Brunswick ha considerado desde 1985, su compromiso con una política escolar totalmente inclusiva para aquellos niños que presentaban NEE. Dicha política, establecida en un Documento de Educación Inclusiva (Fundación Chile, 2013), considera dentro de sus bases que todo alumno puede lograr los aprendizajes esperados en la medida que reciban el programa apropiado para sus características personales, en un contexto de colaboración e inclusión y, además incluye una definición bastante desarrollada de las NEE y las modalidades de trabajo correspondientes. A lo largo de los años, el distrito ha demostrado que es posible una combinación exitosa entre inclusión y buen rendimiento (Porter G. , 2003).

Si bien, previo al año 1985, este distrito consideraba el tratamiento de las NEE en centros especializados, a contar de esa fecha se optó por el modelo inclusivo, donde la totalidad de los alumnos asistían a establecimientos de educación regular, generando además un importante desafío para los profesores: que sus estudiantes aprendieran en una sala de clases diversa y heterogénea. La colaboración y cooperación entre docentes y padres de niños con NEE, quienes por su parte tienen la fuerte convicción que sus hijos lograrían una inserción completa en la sociedad únicamente por medio de una educación en contextos de mayor “normalidad” posible, es otro de los factores que permiten comprender los resultados exitosos de este modelo.

Así, los factores críticos de éxito que sitúan a este modelo como exitoso (Porter G. , 2003) en la implementación de un sistema educativo inclusivo (Fundación Chile, 2013), se resumen en los siguientes puntos:

- ✓ Aseguramiento de los apoyos necesarios en los establecimientos, es decir, la elaboración de planes inclusivos, el perfeccionamiento de los docentes y la existencia de un mecanismo de resolución de problemas entre los actores de la escuela, incluida las familias y otros actores relevantes.
- ✓ Mayor autonomía de los alumnos en la sala de clases.
- ✓ Apertura de la escuela y sus estrategias hacia la comunidad, como forma de difundir y generar conciencia de lo importante que es la inclusión.
- ✓ La colaboración es un principio clave en este modelo y, se expresa en apoyo de los profesores de educación diferencial a los profesores de establecimientos regulares, y apoyo entre los propios estudiantes.
- ✓ Nuevas estrategias educativas, que pueden ser tomadas desde modelos de prácticas pedagógicas exitosas y adaptadas a la realidad local. En el caso de Woodstock se consideraron modelos de la Universidad de Pennsylvania.
- ✓ Formación del personal de los establecimientos. No se refiere únicamente a perfeccionamiento formal, sino también a la realización de jornadas de trabajo y reuniones periódicas. El co – teaching es un buen ejemplo de esto.
- ✓ Creación de un sentimiento de identidad y pertenencia a la escuela, no solo por parte de los estudiantes, sino también por los docentes, directivos, padres y familias.
- ✓ Definición y actualización de resolución de problemas. El distrito creó una estrategia denominada “profesor ayuda a profesor” donde un docente plantea una situación que le aqueja y durante 30 minutos, un colega lo ayuda a resolverla desde su perspectiva.

- ✓ Desarrollo de Grupos de servicio al estudiante. Estrategia focalizada en generar redes potentes de comunicación y apoyo entre padres, profesores, directivos y todo aquel actor involucrado en pos de lograr el mejor apoyo posible a los estudiantes con NEE. Dichos grupos usualmente sesionan una vez por semana.

3.4 Adecuación del modelo canadiense a la realidad chilena

Tal como se mencionó en el punto 2.4, el año 2014, el gobierno de la Presidente Michelle Bachelet solicitó la conformación de una comisión técnica para evaluar la actual política de educación especial. Del trabajo realizado se emitió un informe en marzo de 2015 (Mesa Técnica de Educación Especial, 2015), donde se indica la existencia de barreras en el sistema educativo chileno para avanzar efectivamente hacia un sistema totalmente inclusivo.

Las primeras barreras son las del sistema educativo, tales como un marco normativo que no había contemplado hasta el año 2014, la inclusión como Política de Estado y deficiencias en las leyes a la hora de favorecer procesos efectivos de inclusión; un modelo de financiamiento basado en la asistencia efectiva a los establecimientos sin considerar otros aspectos relevantes; los indicadores de medición de la calidad de la educación, tales como el SIMCE, que excluyen a niños con NEE. También el informe hace mención a prácticas discriminatorias en los procesos de selección, incluso en establecimientos municipales o de educación especial, acciones que debiesen ser corregidas a contar de la entrada en vigencia de la Ley N° 20.845 de 2016 del Ministerio de Educación, sobre Inclusión Escolar. De todas maneras, el marco de acción para generar reformas queda limitado al Parlamento o iniciativas gubernamentales, lo que excede las competencias y el trabajo de la consultora que propone crearse.

Sin embargo, existen otras barreras y obstáculos que si pueden ser superados a través del trabajo de esta consultora y que dicen relación con los siguientes aspectos:

- ✓ *Estereotipos, prejuicios y falsas creencias*: esto se puede visualizar en que aún exista la creencia de que los alumnos con NEE no pueden generar el mismo nivel de expectativas de aquellos estudiantes que no las presentan, por lo cual las prácticas educativas son entregadas sin la convicción de lograr resultados de excelencia como se esperaría de niños sin NEE.
- ✓ *Currículo y prácticas educativas homogeneizadoras*: Actualmente, los programas de estudio son más bien de un carácter homogéneo sin considerar la diversidad de alumnos y sus características personales, por lo que resulta más difícil realizar un proceso de inclusión efectivo ya que el estándar es extremadamente rígido y no permite mayores adecuaciones.
- ✓ *Formación de los docentes y sus condiciones de trabajo*: En Chile, la formación de pregrado de los profesores de educación especial aún es considerada como un área separada del resto de las pedagogías y, en muchos casos con especialización en algún tipo de discapacidad en particular refuerza aún más el paradigma que dice que la educación especial es un mundo que debe estar separado totalmente de la educación regular. Respecto a la formación continua de los profesores en materia de educación

especial es bastante desigual, obedece más que nada a aspiraciones personales de los docentes y no se generaliza a las escuelas. Además, no siempre genera los resultados esperados ya que suelen estar poco vinculados con la práctica.

- ✓ *Clasificación de los estudiantes en categorías diagnósticas:* En las últimas décadas, Chile ha avanzado desde una visión de la educación especial como rehabilitadora y con un enfoque médico hacia un modelo de evaluación desde un punto psicométrico e integrador para las NEE. Sin embargo y, totalmente relacionado con el modelo de financiamiento, existe una excesiva preocupación en el tipo de NEE del alumno para que el establecimiento pueda recibir la subvención asociada y, en este sentido, se pierde de vista la visión integradora del diagnóstico de la NEE y su relación con el entorno para superar las deficiencias existentes.
- ✓ *Carácter voluntario de los proyectos de integración:* El programa de integración escolar ha significado avances en materia de inclusión en los establecimientos regulares; sin embargo, su carácter voluntario se expresa en cupos limitados para niños con NEE en los establecimientos y esto podría eventualmente generar discriminación y falta de oferta para los padres.
- ✓ *Falta de articulación en los distintos niveles educativos, de modo de asegurar la continuidad de los procesos de inclusión de estudiantes con NEE:* No existen procesos que tiendan al paso desde educación preescolar a básica y de básica a media, razón por la cual, alumnos con NEE pueden quedar fuera del sistema educativo lo que se asocia, además, a problemas que deben presentar los profesores a la hora de evaluar el egreso de niños en estas condiciones.
- ✓ *Modelo de intervención de los profesionales de apoyo, centrado mayoritariamente en las NEE más que en la escuela y su entorno:* En los últimos años, se ha detectado que el foco de atención se centra en la atención exclusiva del alumno con NEE sin existir apoyo a los profesores y las familias, por lo que se observa una desconexión entre el niño con NEE y el entorno.
- ✓ *Falta de material de apoyo didáctico y de equipamiento:* Los recursos de la subvención especial son utilizados principalmente en contratación de personal, razón por la cual los materiales de apoyo no son considerados una prioridad y, por ende, es más difícil acceder a ellos.

Como se puede observar, es posible mejorar las debilidades detectadas por la mesa técnica con el apoyo de esta empresa consultora, ya que varias de ellas se relacionan con modalidad de hacer las cosas y con la falta de apoyo para implementar exitosamente el proceso de inclusión en los establecimientos. Es más, varias de ellas ya habían sido visualizadas en el año 2001 (UNICEF, UNESCO, 2001) y 15 años después, aún no han podido ser superadas en su totalidad.

Dentro de las operaciones de esta empresa se contempla la capacitación y acompañamiento a los docentes y actores de las escuelas, generar instancias de coordinación y trabajo permanente con las familias y con la comunidad, a modo de generar conciencia y buena recepción de las

prácticas inclusivas, aspectos en los que Chile aún se encuentra al debe y que ya fueron considerados por el modelo canadiense.

3.4.1 Implicancias estratégicas de la adopción del modelo de New Brunswick

A lo largo de este capítulo, se han presentado brevemente algunas realidades extranjeras y su forma de comprender y tratar las necesidades educativas especiales en sus respectivos sistemas educativos. Considerando el análisis realizado en el numeral 3.2, se determinó que el modelo que se adecúa en mayor medida a los requerimientos de Chile y su propia realidad y características es el implementado en la provincia de New Brunswick, Canadá, cuyos principales postulados también fueron expuestos en el punto 3.3.

Ahora bien, en cuanto a las implicancias estratégicas que esta decisión implica para la consultora y su operación, se puede mencionar que la selección de un modelo considerado exitoso a nivel mundial y con resultados comprobados de un cambio en la cultura educativa respecto a la inclusión de niños con NEE en aulas regulares y, en la mentalidad de la comunidad en su conjunto genera una ventana de oportunidades para la empresa, toda vez que la propuesta de valor a los clientes se fundamenta en gran parte en la adopción de prácticas realizadas en New Brunswick que no requieren de cambios sustanciales en la realidad de las salas de clases chilenas; pero si de apoyos permanentes a los docentes en particular y en general a todo el personal de las escuelas y quienes las administran, es decir, los sostenedores educacionales y de apoyos adicionales para sembrar y cosechar un cambio de mentalidad y de acciones realmente efectivas, tal como lo plantea el profesor Gordon Porter¹².

Si bien es cierto, en Chile, existe una voluntad política que se ha consagrado en la normativa legal vigente y en los lineamientos estratégicos establecidos por el Ministerio de Educación para el tratamiento de las necesidades educativas especiales; también es cierto que aún los actores clave en materia educativa (directores y sostenedores) indican como una falencia de las entidades que prestan servicios, el escaso o nulo seguimiento a las actividades prestadas a sus establecimientos, aspecto que se condice con los postulados del profesor Porter; lo que se presenta como otra oportunidad diferenciadora para la consultora y su presentación ante los clientes.

Una de las características de la provincia de New Brunswick en la década de los 80 fue la falta de recursos adicionales para apoyar la función de los docentes que trabajaban en temas de inclusión en los establecimientos educacionales y de la comunidad educativa en general; situación que hoy en día es totalmente opuesta en Chile. El estudio realizado por Bellei y otros, da cuenta de la gran cantidad de recursos que destinan los sostenedores para mejorar el rendimiento de los colegios que administran, más aún, considerando la necesidad planteada por ellos y los directores de establecimiento de contar con apoyos permanentes, que, como se visualizará en el capítulo 7 es el foco de los productos que ofrecerá la consultora a sus clientes.

¹² Aspecto que fue enfatizado por el profesor en la entrevista realizada.

En efecto, se considera también, la premisa establecida por el profesor Porter de que ningún proceso resultará exitoso si no existe una intervención a mediano plazo, ya que es el seguimiento y acompañamiento constante, lo que permitirá un real cambio de mentalidad en los actores del sistema educativo; uno de los aspectos que en general no funciona y lleva al fracaso a las políticas que los gobiernos deciden poner en práctica. Alineada con este aspecto, la estrategia de la empresa apunta a generar una relación a largo plazo con sus clientes, de manera de evaluar las intervenciones realizadas y poder tomar las acciones correctivas necesarias en los casos que corresponda y potenciar aquellas acciones que originan los resultados que persigue la consultora.

En este sentido, los productos diseñados y que se presentarán en mayor detalle en el capítulo 7, consideran varias de las premisas que el profesor Porter considera como fundamentales para lograr resultados óptimos en los procesos de inclusión: formación docente y la estimulación al desarrollo de estrategias innovadoras en la capacitación, tales como el co – teaching, la resolución de problemas en forma conjunta y a través de jornadas semanales o mensuales, la inclusión de las familias y comunidad en las prácticas adoptadas por los establecimientos, así como también el fortalecimiento del liderazgo educativo de las autoridades educativas (principalmente, presentado en los cursos de capacitación y en las asesorías).

Otra implicancia estratégica tiene que ver con la creación de un lazo de cooperación con la provincia, partiendo para ello con las recomendaciones del profesor Porter y actores claves del proceso de New Brunswick, quien se mostró interesado en crear dicha relación, ya sea a través de charlas, conferencias o visitas hacia Chile y Canadá para una implementación exitosa del modelo que la empresa está planteando.

El profesor Porter y algunos de sus colaboradores, se han presentado en conferencias alrededor del mundo y han prestado también asesorías a algunos países que han decidido iniciar el camino de la inclusión. En el caso latinoamericano, Colombia es un ejemplo de ello. En el año 2015, un establecimiento pionero en materias inclusivas de la ciudad de Bogotá¹³, trajo al profesor Gordon para realizar una conferencia abierta a profesores provenientes de colegios y universidades; donde expuso la experiencia de New Brunswick y donde, además, realizó asesorías para mejorar el proceso existente en dicho establecimiento¹⁴. Adicionalmente, existe variado material de las conferencias y charlas realizadas, así como también material adicional entregado por el profesor a la autora de este trabajo, donde se puede obtener información valiosa para la implementación de la estrategia de la empresa.

En resumen, desde el punto de vista de la estrategia de la empresa y la inclusión de aspectos críticos del modelo liderado por el profesor Porter; en la generación de los productos, se considerarán los siguientes:

- ✓ Liderazgo educativo para profesores y comunidad educativa
- ✓ Formación docente (formal a través de los cursos e informal a través de las asesorías y la metodología que éstas planteen en cada realidad)
- ✓ Inclusión de las familias como un factor crítico en las asesorías

¹³ Para mayor detalle, ver <https://www.las2orillas.co/la-experiencia-de-gordon-porter/>

¹⁴ Antecedente entregado por el profesor Porter en entrevista realizada

- ✓ Derecho de los alumnos al acceso a un sistema educativo equitativo y de calidad, sin importar sus características personales; donde se valora por sobre todo, la diversidad y la heterogeneidad de los estudiantes.

Con respecto a la estrategia y la propuesta de valor, se potenciará la idea de inclusión de un modelo exitoso y que hace mención explícita a los objetivos definidos por la política nacional de educación especial y por los lineamientos gubernamentales establecidos en Chile. Todo lo expuesto, en directa relación con la búsqueda de la certificación B de la consultora al cabo de un año de operación, toda vez que persigue como fin último, la resolución de una problemática social relevante para el país y que no impactará únicamente en las salas de clases, sino que en la sociedad completa.

3.5 Análisis Hofstede: Canadá – Chile

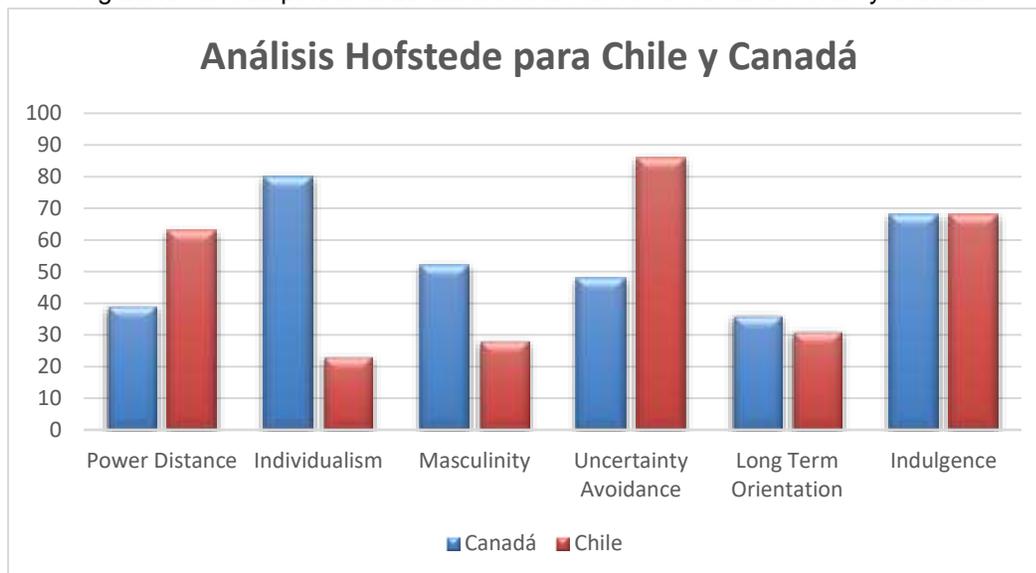
Esta herramienta se utilizará para medir la distancia existente entre Chile y Canadá (específicamente la provincia de New Brunswick) en concordancia a seis dimensiones que caracterizan los valores propios de cada cultura, evaluándolos con una escala de puntajes desde 0 a 100 (Morera, 1997). El detalle de dichas dimensiones es:

- ✓ Distancia del poder: entendida como la forma en que las personas sienten y viven el poder y su estructura jerárquica. Puntajes bajos indican que, dentro de esa cultura, las personas esperan relaciones democráticas e igualitarias, contrario a lo que pasa con puntuaciones elevadas, donde las personas son conscientes de jerarquías en el uso del poder.
- ✓ Individualismo / colectivismo: se trata del nivel de integración de las personas a agrupaciones, siempre con foco en el individuo más que en un nivel macro. Puntajes altos dan cuenta de culturas individualistas con foco en el interés particular antes que en el colectivo y viceversa.
- ✓ Masculinidad / femineidad: dimensión referida a la forma en que se distribuyen los roles dentro de la sociedad, distinguiendo como “masculinos” a aquellos valores tales como la ambición y el poder y asumiendo como “femenino” a los valores con foco en las relaciones humanas. Puntuaciones altas muestran culturas más competitivas, mientras que puntajes bajos dan cuenta de menores diferencias entre ambos géneros.
- ✓ Evasión de la incertidumbre: se refiere a la manera en que las sociedades enfrentan situaciones desconocidas y el cambio. Puntajes más elevados muestran peores reacciones a la incertidumbre y viceversa puede dar indicios de sociedades más rígidas normativamente hablando, por ejemplo.
- ✓ Orientación al largo plazo: dimensión que evalúa el horizonte temporal de las sociedades y su foco, distinguiendo entre una visión a largo plazo versus una de corto. Esto se asocia también a los incentivos. Culturas con altos puntajes dan cuenta de una orientación al largo plazo.

- ✓ Indulgencia: medición para evaluar el grado de satisfacción que una cultura entrega a las necesidades inmediatas de las personas. Puntuaciones elevadas indican una tendencia a la satisfacción de dichas necesidades.

Al respecto, el sitio web <https://geert-hofstede.com/>, entrega resultados de los países con los índices obtenidos en las seis dimensiones indicadas por Hofstede tomando los antecedentes de su estudio, pudiendo, además, realizar comparaciones entre dos y tres países a la vez. Para efectos de este análisis, se utilizó la herramienta para la comparación cultural entre Canadá y Chile, presentándose los siguientes resultados:

Figura N° 1: Comparación de dimensiones de Hofstede entre Chile y Canadá



Fuente: Elaboración propia considerando la información de ITIM International

En la dimensión de distancia del poder se observa una diferencia de aproximada 20 puntos. En el caso canadiense se puede ver que existe un puntaje relativamente bajo, lo que da cuenta de una visión más democrática respecto del uso del poder, donde las autoridades son accesibles y los mecanismos de comunicación fluidos. En el caso chileno en cambio, se observa una puntuación superior a 60, interpretado como intermedio alto, donde se visualiza una sociedad altamente segmentada en términos sociales y económicos y, donde también las instituciones representan jerarquías de difícil acceso.

Respecto a la dimensión de individualismo versus colectivismo, también se observa una diferencia importante (la mayor de hecho), entre ambas naciones. Mientras Canadá da cuenta de una sociedad altamente individualista (80 puntos), Chile se presenta como un país de carácter colectivista, lo que se puede explicar mayoritariamente por la existencia de un Estado sumamente fuerte y paternalista.

En cuanto a la dimensión masculinidad versus femineidad, se puede concluir que la sociedad canadiense tiene una tendencia leve hacia la masculinidad, en tanto la sociedad chilena apunta hacia la femineidad, con rasgos característicos como la pertenencia a grupos (lo que se condice con los resultados de la dimensión anterior). Sin embargo, no se trata de una diferencia sustancial como en el caso anterior.

Por su parte, la dimensión evasión a la incertidumbre también muestra una diferencia importante. En general, los países latinoamericanos, como herencia de la corona española que los conquistó, tienden a necesitar de reglas y normas para regular los aspectos fundamentales de la vida y Chile no es la excepción. En efecto tiene una puntuación de 86, bastante alta, con respecto a Canadá que presenta la mitad de esta puntuación y que es una sociedad bastante abierta a nuevas ideas, procesos y con disposición a probar cosas diferentes, contrariamente a lo que pasa en Chile.

Las dos últimas dimensiones en términos generales se encuentran bastante parecidas. En efecto, en el caso de la indulgencia ambos países obtuvieron el mismo puntaje, lo que da cuenta de una relativa orientación hacia las necesidades inmediatas de las personas, combinando diversión y cumplimiento de metas (con 68 de 120 puntos). En cuanto a la orientación hacia el largo plazo, ambas sociedades también obtuvieron una puntuación bastante parecida, lo que se explica por su apego y respeto a las tradiciones y se caracterizan también por ser bastante normativos, siendo un poco más marcada esta característica en el caso chileno.

Ahora bien, el profesor Geert Hofstede aplicó cinco de las seis dimensiones al campo de la educación (Hofstede, 1986), lo que se presenta en un análisis más detallado a continuación:

Distancia del poder

Esta dimensión busca evaluar la distancia que existe entre los profesores y sus alumnos, el tipo de relación que tienen y las consecuencias que esta relación genera en el proceso de aprendizaje; así como también la forma en que la comunicación se materializa entre ellos (Wursten & Jacobs, 2012). Ejemplos prácticos de la materialización de esta dimensión en la enseñanza son:

Tabla N° 3: Implicaciones de la distancia del poder en educación

Bajo	Alto
Foco en el alumno	Foco en el docente
Docente espera que el alumno inicie la discusión	Alumnos esperan que el docente inicie la discusión
Docente espera que los alumnos encuentren sus propias fórmulas	Alumnos esperan que el docente entregue la respuesta correcta
Alumnos son permitidos para debatir y criticar	El docente nunca se contradice o critica
La excelencia es resultado de un trabajo y comunicación fluida entre docente y alumno	Los resultados son producto de la excelencia de los profesores

Fuente: Elaboración propia a partir de "The Impact of culture on education"

Al comparar los sistemas educativos de Canadá y Chile se puede observar que el primero presenta índices bajos en esta dimensión, ya que el foco de atención es el alumno y sus necesidades particulares antes que el profesor y sus normas. La valoración de la diversidad es uno de sus principales activos y es uno de los principales desafíos para los docentes canadienses. En el caso chileno, ocurre prácticamente lo contrario, con índices altos, lo que se condice con el resultado obtenido en la revisión general de ambos países. Sin embargo, es importante mencionar que la normativa vigente en educación en la actualidad tiende hacia el foco en el alumno.

Individualismo / Colectivismo

Para evaluar esta dimensión, se debe ponderar el tipo de comunicación que se observa en las aulas y establecimientos y evaluar el comportamiento de los alumnos en función de sus propias iniciativas, por ejemplo, al tener que trabajar en equipo.

Tabla N° 4: Implicaciones del individualismo / colectivismo en educación

Bajo	Alto
Alumnos hablan únicamente cuando el profesor se lo solicita personalmente	Alumnos intervienen o hablan sin necesidad de ser solicitado por el profesor
Alumnos hablan o intervienen únicamente en grupos pequeños	Alumnos hablan o intervienen en grupos grandes
Se evita el conflicto en pos de mantener la armonía en la sala de clases	La confrontación y el debate son vistos como una oportunidad de aprendizaje
Se espera que el docente tenga tratamiento preferente con algunos alumnos, según características particulares	Se espera que el docente sea totalmente imparcial con la totalidad de sus alumnos

Fuente: Elaboración propia a partir de "The Impact of culture on education"

En las salas de clases chilenas, se observan comportamientos relacionados al índice bajo, donde existe temor al opinar por iniciativa propia, a las burlas y se hace únicamente cuando el profesor lo solicita, por lo que no es usual la existencia de debates o discusiones en la sala de clases; a diferencia de lo que ocurre en las aulas canadienses, donde se observan patrones de conductas asociados a índices altos y por ende al individualismo.

Masculinidad / Femeineidad

El análisis de esta dimensión incluye la diferenciación entre el éxito o la búsqueda de consensos y foco en las personas antes que en los resultados. Algunos ejemplos en las escuelas son:

Tabla N° 5: Implicaciones de la masculinidad / femineidad en educación

Bajo	Alto
El docente interactúa con todos los alumnos	El docente interactúa únicamente con los "mejores"
El sistema premia la adaptación de los alumnos	El sistema premia los resultados de los alumnos
Los errores no son considerados como algo grave que afecte la imagen del alumno	Los errores pueden causar daños graves en la imagen del alumno
Los alumnos no tratan de destacar por sobre el resto	Los alumnos buscan ser reconocidos frente a sus pares
Los alumnos escogen temas de su interés	Los alumnos escogen temas de acuerdo al "estatus" que les entrega

Fuente: Elaboración propia a partir de "The Impact of culture on education"

Pese a que, en los resultados generales, se muestra a Chile como un país con tendencia a la femineidad, en las salas de clases es más común encontrar características similares a las que explican la masculinidad, a diferencia de lo que ocurre en Canadá. En ambos casos, se observan resultados contrarios al obtenido en el análisis general.

Evasión de la incertidumbre

Esta dimensión mide el grado de necesidad de reglas e instrumentos claros y precisos sobre que se espera o como responder ante determinadas situaciones. En la realidad educativa, algunos ejemplos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 6: Implicaciones de la evasión de la incertidumbre en educación

Bajo	Alto
Los alumnos se sienten bien en contextos no estructurados	Los alumnos se sienten bien en contextos estructurados, situaciones puntuales y actividades detalladas
Se permite que los alumnos digan “no sé”	Los profesores esperan que los alumnos conozcan todas las respuestas
Uso de lenguaje simple	Uso de lenguaje académico
Los estudiantes son premiados por usar métodos innovadores	Estudiantes son premiados por cumplir lo que se les exige, su precisión.

Fuente: Elaboración propia a partir de “The Impact of culture on education”

En un contexto como la cultura chilena, que valora la certeza y donde se esperan resultados concretos, en las escuelas se presentan los puntos relacionados con un índice alto. Ejemplo de ello es la prueba SIMCE, que mide los conocimientos de los estudiantes en cuarto y octavo básico y segundo medio. La innovación no es un sello característico de las aulas chilenas, pese a que la normativa y las políticas apuntan hacia eso. Al menos existen en el inconsciente como una meta a la que se quiere llegar; a diferencia de lo que ocurre en Canadá, donde cada establecimiento maneja sus propios planes, adecuándolos a sus contextos y situaciones especiales.

Orientación al largo plazo

En esta dimensión se evalúa la orientación al largo plazo, dependiendo de los apegos existentes a encontrar una única respuesta o verdad, así como también un único camino para llegar a dicha respuesta. Algunos ejemplos se presentan a continuación:

Tabla N° 7: Implicaciones de la orientación al largo plazo en educación

Bajo	Alto
Foco en preguntar ¿Por qué?	Foco en preguntar ¿Cómo?
Foco en encontrar una única solución	Se acepta que existan diferentes respuestas y caminos
La estabilidad es uno de los valores más importantes en educación	La perseverancia es uno de los valores más importantes en educación

Fuente: Elaboración propia a partir de “The Impact of culture on education”

Pese a que Chile y Canadá presentan índices bastante similares en la evaluación general en esta dimensión, cabe señalar que el sistema educativo canadiense tiene un foco mayoritariamente orientado hacia los índices altos, a diferencia del caso chileno, que en este caso se condice con los resultados anteriores, donde la educación refleja en gran medida los resultados obtenidos como país.

Conclusiones análisis Hofstede

Se observan grandes diferencias entre la educación canadiense y la chilena. Esto se explica por las diferencias culturales que son reflejadas por los sistemas educativos en la mayoría de los casos. Sin embargo, los planteamientos que convirtieron a la provincia de New Brunswick en un referente mundial en materia de inclusión educativa dicen relación con cambios de mentalidad y forma de hacer las cosas¹⁵. En este momento, el tema de inclusión está ocupando la agenda gubernamental, se conformó una mesa técnica que entregó lineamientos para seguir y, muchos de ellos tienen que ver con trabajar el cambio de mentalidad y de metodologías, porque las normas ya han sido dictadas o están en proceso de actualización; por tanto, las brechas que se observan como muy fuertes en el análisis tienen posibilidad de superación.

3.6 Convenciones sobre discapacidad e inclusión suscritas por Chile

Uno de los principales desafíos que actualmente enfrentan los países en materia educacional es la entrega de altos estándares a sus estudiantes. Y desde hace algunos años, se hace cada vez más patente la necesidad de contar con sistemas educativos inclusivos y no discriminatorios de sus alumnos con NEE (Opperti, 2008). Esta es una tendencia que se presenta a nivel mundial y, Chile no ha quedado excluido de ello. En efecto, a contar de 1990, ha suscrito y adoptado como parte de la normativa legal interna varias convenciones y declaraciones relativas al tratamiento de las necesidades educativas especiales en contextos de inclusión total. La Tabla N° 2 muestra un resumen de las convenciones, declaraciones y normas suscritas por Chile en materia de inclusión y que tienen directo impacto en el sistema educativo, con una breve reseña de su contenido:

Tabla N° 8: Convenciones suscritas por Chile en materia de inclusión

Instrumento	Año	Materia
Convención de los Derechos del Niño	1989	En materia educacional, los niños tienen “derecho a aprender todo aquello que desarrolle al máximo su personalidad y capacidades intelectuales, físicas y sociales ¹⁶ ”.
Conferencia de Jomtien “Declaración Mundial sobre Educación para Todos y Marco de Acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje”	1990	Esta conferencia reafirma la idea que la educación es un derecho fundamental y, además, insta a los países a realizar los esfuerzos necesarios para dar satisfacción a las necesidades básicas de aprendizaje en el año 2000 ¹⁷ .
Declaración de Salamanca	1994	Conferencia que aprobó la Declaración de Salamanca de principios, política y práctica para NEE y su marco de acción, considerando como base el principio de integración y el

¹⁵ Información obtenida de la entrevista con el profesor Gordon L. Porter

¹⁶ Para mayor detalle ver: <http://unicef.cl/web/convencion-sobre-los-derechos-del-nino/>

¹⁷ Para mayor detalle ver: http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE_S.PDF

		objetivo de lograr escuelas para todos (Organización de Naciones Unidas; Ministerio de Educación y Ciencia de España, 1994).
Normas de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad	1994	Las normas uniformes no son un instrumento jurídico vinculante, pero muestran el compromiso por parte de los gobiernos para asegurar la implementación de medidas dirigidas a la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, generando una base para que los países formulen sus políticas públicas internas ¹⁸ .
Marco de Acción para Todos	2000	El marco de acción de Dakar refuerza la idea de que la educación es un derecho fundamental y un factor clave en el desarrollo de los países, razón por la que se debe continuar trabajando en el logro del objetivo “Educación para Todos”, especialmente en el tratamiento de las necesidades básicas de aprendizaje (Foro Mundial sobre la Educación, 2000).
Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad	2006	Convención que busca asegurar todos los derechos fundamentales para todas las personas con discapacidad, promoviendo el respeto a su condición y su plena participación en la sociedad ¹⁹ .

Fuente: Elaboración propia considerando los documentos de cada convención.

La suscripción de estos convenios y tratados internacionales por parte de Chile entregan una importancia aún mayor al tema de la inclusión en los establecimientos de educación regular, ya que revisten el carácter de compromisos asumidos ante organismos internacionales que se encuentran permanentemente evaluando su cumplimiento y son citados en la bibliografía revisada.

¹⁸ Para mayor detalle ver <http://www.un.org/spanish/disabilities/default.asp?id=498>

¹⁹ Para mayor detalle, ver <http://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

4. ANÁLISIS DE MERCADO

Este capítulo contiene la información relativa al mercado de organizaciones del tercer sector²⁰ sin fines de lucro, así como también de entidades con fines de lucro dedicadas en Chile a materias educacionales y, puntualmente a solucionar alguna problemática ligada al tratamiento de la discapacidad o necesidades educativas especiales, como es el caso de las empresas B y las consultoras de asistencia técnica educativa, ATE. En contraparte, se analizarán estadísticas relativas a sostenedores a nivel nacional, para poder cuantificar el mercado al que la empresa quiere acceder.

4.1 Oferta existente - Competidores

El tercer sector en Chile se compone por todas las organizaciones no gubernamentales que muestran preocupación por algún fin público que consideran tiene falencias o las políticas públicas son inexistentes o no están siendo cumplidas cabalmente por las instituciones de la administración del estado, llegando en algunos incluso a reemplazar su labor (Precht, 2016).

Sector sin fines de lucro en Chile

Una breve reseña sobre las instituciones sin fines de lucro en Chile se puede encontrar en el Estudio Comparativo del Sector sin fines de lucro del año 2006, en el que se indica que el sector en el año 2004 (Irrázabal, Hairel, Wojciech, & Salamon, 2006) contaba con un total de 106.880 entidades que representaban un 1,5% del PIB con un total de US\$ 1408 en gastos, generó un total de 303.883 empleos de jornada completa, de los cuales, dos tercios corresponden a los sectores de servicios sociales, desarrollo comunitario, salud y educación (entendido como el rol de servicios) y a un 4,89% de la población económicamente activa. Estas cifras posicionaban al sector chileno como el más grande a nivel latinoamericano.

En el año 2015, el número de entidades del sector sin fines de lucro se duplicó, totalizando 234.502 (Centro de Políticas Públicas UC, 2016), con lo que se observa un crecimiento sostenido del sector. En efecto, al comparar datos de número de entidades por cada mil habitantes entre Chile y Estados Unidos, se observa que la proporción es de 13 a 4,8 (Centro de Políticas Públicas UC, 2016), respectivamente. En términos de giro de este tipo de organizaciones, se observa que el área de cultura y recreación es la que mayor presencia tiene, con un total de 75.275 organizaciones, seguida del área de cultura y recreación con un total de 74.102 (Centro de Políticas Públicas UC, 2016). En tercer lugar, se encuentra el área de educación e investigación, que totaliza 31.888 entidades en 2015, sin presentar una mayor variación con respecto al año 2006 (Centro de Políticas Públicas UC, 2016). Los porcentajes por giro de las organizaciones sociales en Chile se exponen en la Figura N° 2 del Anexo 1.

Ahora bien, dentro del sector educacional, existe una gama de organizaciones sin fines de lucro que trabajan en distintas temáticas para contribuir a la solución de problemas existentes, dentro de las cuales se pueden citar:

²⁰ Según el estudio comparativo internacional a cargo de la Universidad Johns Hopkins, son cinco los criterios que definen una entidad del tercer sector: estar organizada formalmente, ser privada, que no tenga fines de lucro, con autonomía y criterios de autogobierno y con un alto grado de participación voluntaria.

Fundación Futuro²¹: Fundación que, entre varios temas, todos sociales, se dedica al perfeccionamiento de docentes y apoyo a establecimientos educacionales en determinadas materias ligadas a la calidad de la educación.

Educar Chile²²: Se trata de un portal autónomo creado por el Ministerio de Educación y la Fundación Chile, dirigido a la totalidad de miembros de la comunidad educativa y con la finalidad de entregar recursos de apoyo que aporten al proceso educativo en el país.

Enseña Chile²³: Institución que busca impactar la educación en Chile, a través de experiencia de impacto de jóvenes profesionales que deseen ser profesores en establecimientos en contextos de riesgos social y escasos recursos y que contribuyan a la creación de una red potente en el país que logre cambios en materia educacional.

Belén Educa²⁴: Fundación que se dedica a la construcción, organización y gestión de establecimientos particulares subvencionados con especialización técnica profesional en sectores de escasos recursos y con foco en una educación de calidad, a través de valores cristianos.

Fundación Mis Talentos²⁵: Fundación de derecho privado que nace el año 2009 por iniciativa de profesionales interesados en movilizar el tema de la inclusión educativa en las aulas chilenas. Su acción se enmarca dentro de tres grandes líneas estratégicas: apoyo a políticas públicas, servicios a establecimientos educacionales (tales como consultorías, capacitaciones y una comunidad de aprendizaje escolar) y difusión del modelo de educación inclusiva en el país. De las instituciones expuestas, esta es la única que realiza un trabajo más parecido a lo que pretende realizar esta consultora.

Corporación Promueve²⁶: Organización creada por un grupo de profesionales de la educación que buscan apoyar a personas en situación de discapacidad a través de diversos talleres de música, teatro y arte.

Empresas B en Chile

Por su parte, las empresas B se caracterizan por su foco en los resultados financieros, pero también por la búsqueda de soluciones a problemas sociales (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014), para lo cual deben certificarse de acuerdo a altos estándares definidos en transparencia, responsabilidad, sustentabilidad y rendimiento, criterios evaluados por la certificadora B Lab²⁷. Dentro de las principales ventajas que este tipo de empresa tiene se

²¹ Para mayor detalle ver:

http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=43&Itemid=20

²² Para mayor detalle ver <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/home>

²³ Para mayor detalle ver <http://www.ensenachile.cl/quienes-somos/>

²⁴ Para mayor detalle ver <http://www.beleneduca.cl/>

²⁵ Para mayor detalle ver <http://www.mistalentos.cl/>

²⁶ Para mayor detalle ver <http://www.pro-mueve.cl/quienes-somos/>

²⁷ B Lab es una organización sin fines de lucro estadounidense que dio origen a la certificación B Corporation, la que es entregada a empresas que demuestran resultados de excelencia en materias de impacto social, sumado a altos estándares de transparencia, Para mayor detalle ver: <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/about-b-lab>

encuentra la diferenciación de la marca, el reconocimiento público por su foco en solucionar problemáticas sociales, la atracción y retención de talentos y profesionales de excelencia, así como también la atracción de inversionistas interesados en las temáticas trabajadas por la empresa. El éxito de estas organizaciones resulta de la combinación óptima del bienestar y valor entregado al segmento de clientes objetivo al que se dirige y la capacidad de conexiones que genera entre los actores interesados y beneficiarios de los productos y servicios de la empresa.

En el año 2015, el total de empresas B en el mundo superó las 1500 en 44 países (Sistema B Internacional, 2015) y la primera empresa latinoamericana en recibir la certificación en 2012 es Triciclos (Tapia & Zegers, 2014), una empresa de reciclaje chilena. De las 207 entidades latinoamericanas certificadas al año 2015, 85 son chilenas, con una representación del 41% en la región (Sistema B Internacional, 2015). En materia educacional las empresas B chilenas existentes a la fecha son las siguientes²⁸:

Grupo Educativo²⁹: Empresa que trabaja con los actores responsables de implementar la política pública de educación, a través de un acompañamiento permanente en terreno para generar prácticas innovadoras y efectivas para el aprendizaje de los estudiantes. Dicha labor es trabajada desde líneas de acción tales como gestión educacional, gestión técnica, tecnología e innovación, métodos pedagógicos, política educacional y formación de docentes. Esta compañía logró la certificación en el año 2014.

Tu clase, tu país³⁰: Entidad que busca contribuir a la calidad de la educación a nivel latinoamericano, a través de la formación permanente de los profesores en distintas áreas a través de la entrega de cursos y capacitaciones en temas relacionados. Dentro de esta oferta, existen dos dirigidos al tratamiento de las NEE: Proyectos educativos inclusivos y Tres Ejes para entender las necesidades educativas especiales. La empresa logró la certificación en el año 2015.

Centro de Liderazgo Adaptativo³¹: Organización que tiene por objetivo la introducción y adaptación de un modelo de liderazgo a las personas, para poder convertirse en sujetos activos dentro de la sociedad, a través de capacitaciones, charlas, talleres y seminarios. Dentro de su variada gama de líneas de acción se considera la integración de la diversidad, pero no específicamente en materias de NEE y/o discapacidad. Su certificación se concretó en enero de 2016.

Psicomatrix³²: Consultora educativa ubicada en la región metropolitana, cuyo marco de acción se relaciona con la ejecución de asesorías para el diagnóstico de alumnos y de orientación vocacional para contribuir a la disminución de los niveles de deserción en la educación superior. Fue certificada en septiembre de 2016.

Adicionalmente, es importante mencionar que existen varias agrupaciones dirigidas a personas con necesidades educativas especiales y sus familias ligadas a los autistas, niños con

²⁸Para mayor detalle ver <https://www.bcorporation.net/community>

²⁹ Para mayor detalle ver: <http://www.grupoeducativo.cl/>

³⁰ Para mayor detalle ver <https://www.tuclase.net/>

³¹ Para mayor detalle ver <http://claeducation.org>

³² Para mayor detalle ver <http://www.fundacity.com/psicomatrix-chile>

discapacidad mental, ciegos (Ministerio de Educación, 2013), entre otras, pero el foco no se relaciona tampoco con las operaciones de la empresa consultora.

Sector con fines de lucro en educación. La asistencia técnica educativa, ATE.

A partir del año 2008 con la implementación de la Ley de Subvención Escolar Preferente, SEP, en Chile apareció un nuevo actor en el sistema educacional chileno. Se trata de las ATE, consultoras que entregan asistencia técnica educativa para el mejoramiento de los proyectos institucionales de los establecimientos. En tan solo un período de 2 años, se crearon más de 500 ATE que reunían a aproximadamente 2.000 profesionales entregando asesoría en más de 3.500 temáticas de mejoramiento a la educación, lo que se traduce en una inversión superior a los 30 millones de dólares por parte de los sostenedores municipales y privados (Bellei, Osses, & Valenzuela, 2010). Sin embargo, el mismo estudio realizado por Bellei también establece que en la opinión de los directores de establecimientos, existen diferencias en la calidad entregada por estas instituciones, reflejada en un 30% que indica que los servicios fueron regulares o malos. Otro antecedente importante de destacar es que, según la experiencia internacional, estas instituciones juegan un rol positivo en los programas educativos de los establecimientos siempre y cuando exista un apoyo permanente y seguimiento a las actividades realizadas.

La información actualizada al año 2014, da cuenta de un total de 910 entidades que ofrecen servicios de ATE, con una oferta concentrada mayoritariamente en la región metropolitana, clasificados principalmente en las siguientes categorías (Barrera, y otros, 2014):

- ✓ Gestión curricular: hace mención a todo aquel producto dirigido a la entrega de herramientas para el logro óptimo de aprendizajes significativos y de vida para los estudiantes, con una clara orientación al rendimiento³³. (81,8% de las entidades lo ofrecen)
- ✓ Liderazgo (57,8% de las entidades lo ofrecen)
- ✓ Convivencia Escolar: se refiere a todas aquellas herramientas que puedan permitir el mejoramiento del clima laboral y educativo al interior de los establecimientos educacionales y del apoyo que puedan recibir los integrantes del equipo psicosocial (equipo interdisciplinario compuesto por: asistente social, psicólogo/a, orientador/a y terapeuta) para generar una buena relación de convivencia interna y con los padres y familias, así como también con la comunidad³⁴. (45,6% de las entidades lo ofrecen)
- ✓ Gestión de recursos (24,6% de las entidades lo ofrecen)

El gasto efectuado por parte de los sostenedores es mayor en el sector municipal, desembolsándose en el año 2013, la suma de \$ 3.940.133.358 por contratos suscritos con estas empresas ATE (Barrera, y otros, 2014).

A modo de conclusión, los antecedentes presentados para la oferta existente, se observa que en el ámbito educativo, existe una competencia desde los sectores con y sin fines de lucro; debido a la gran cantidad de instituciones que ofrecen servicios de apoyo a la gestión de los

³³ Información obtenida de la entrevista realizada a la profesora Hilda Gallardo.

³⁴ Información obtenida de la entrevista realizada a la profesora Hilda Gallardo.

establecimientos; sin embargo, no existe una competencia 100% directa en relación a la temática que la consultora ofrece, cuyo foco es totalmente dirigido a la inclusión de estudiantes con NEE.

4.2 Demanda

La caracterización de la demanda de la empresa está dada por las instituciones, profesionales y familias a las que la consultora pretende entregar sus servicios. Ellos corresponden a sostenedores educacionales, establecimientos de educación preescolar, básica y media, directores, docentes, alumnos en establecimientos de educación regular y en base a ello se realizará una estimación del número de familias de niños con necesidades educativas especiales a nivel nacional. Para la estimación del mercado objetivo se utilizará la metodología TAM, SAM y SOM y se considerarán las estadísticas a nivel nacional del año 2016 entregadas por el Ministerio de Educación. Atendiendo a que el sostenedor municipal es el núcleo que contiene a todos los demás actores del sistema educativo que interesan para el desarrollo de esta tesis y que además, el 57% de las decisiones de contratación de servicios profesionales especializados recae en su figura (División de Planificación y Presupuesto del MINEDUC, 2013), el análisis base se realizará considerando las cifras oficiales relativas a ellos.

La metodología indicada considera la medición del tamaño del mercado a través del uso de tres conceptos:

1. Total addressable market, TAM, dentro del cual se comprende la totalidad del mercado al que una empresa quiere acceder.
2. Serviceable available market, SAM, correspondiente al tamaño de mercado que la empresa puede atender a partir de sus recursos y modelo de negocios.
3. Serviceable obtainable market, SOM, referido al mercado que la empresa puede conseguir a partir de sus estrategias.

La aplicación de la metodología que se realizará es la siguiente:

1. Total Addressable Market, TAM: Respecto a las cifras oficiales del año 2016³⁵, el número total de sostenedores a nivel nacional ascendió a 5.696.
2. Serviceable Available Market, SAM: Para poder definir una idea del tamaño del mercado al que la empresa puede entregar sus servicios, se considera que actualmente en Chile, se encuentra en vigencia la Ley N° 20.845 sobre Inclusión Escolar, que regula los sistemas de admisión de los estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes estatales, razón por la cual el foco de la consultora no puede ser en los establecimientos particulares subvencionados, ya que por una parte reciben aporte estatal y, por otra cobran por la educación que entregan, situación que debería cambiar en el mediano plazo según las consideraciones establecidas por la propia normativa. De acuerdo con esta definición, el SAM asciende a 832 sostenedores. La tabla N° 9 presenta los totales por dependencia.

³⁵ Ver Estadísticas de la Educación 2016 en sitio web

<http://centroestudios.mineduc.cl/index.php?t=96&i=2&cc=2036&tm=2>, visitado con fecha 13 de febrero de 2017.

Tabla N° 9: Número de sostenedores educacionales según dependencia administrativa a nivel nacional

Dependencia administrativa	Número
Corporación Municipal	53
Municipal DAEM	294
Particular Subvencionado	4.864
Particular Pagado	468
Corporación de Administración Delegada	17
Total	5.696

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos del MINEDUC

3. Serviceable obtainable market, SOM: Para el cálculo del SOM, se consideró la información entregada y desagregada por el Ministerio de Educación. Solo existe desagregación a nivel de dependencia administrativa y a nivel regional únicamente para la categoría de sostenedores municipales (Corporaciones municipales y Departamentos DAEM). También se cuenta con datos relativos al total de establecimientos educacionales, de docentes y de matrícula de educación especial a nivel regional, información que permite acotar de forma más precisa el SOM, de acuerdo al detalle expuesto en la Tabla N° 10:

Tabla N° 10: Total de docentes, establecimientos y matrícula de educación especial administrados por sostenedores municipales por región.

Región	Corporación Municipal	Municipal DAEM	Total establecimientos	Total docentes	Total Matrícula educación especial
Iquique	2	5	70	1.435	4.687
Antofagasta	2	7	123	4.173	2.356
Atacama	0	9	115	2.700	2.272
Coquimbo	1	14	407	5.512	8.742
Valparaíso	4	34	458	10.195	14.528
Metropolitana	29	24	722	24.194	57.165
O'Higgins	3	30	556	9.299	7.934
Maule	0	30	877	16.917	7.888
Bío-Bío	0	54	494	6.462	20.157
Araucanía	0	32	611	6.999	4.382
Los Lagos	9	21	54	1.038	5.984
Aysén	0	10	54	1.509	703
Magallanes	2	9	33	1.103	821
Arica y Parinacota	0	4	232	3.045	2.364
Los Ríos	1	11	62	1.453	2.324

Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos del MINEDUC.

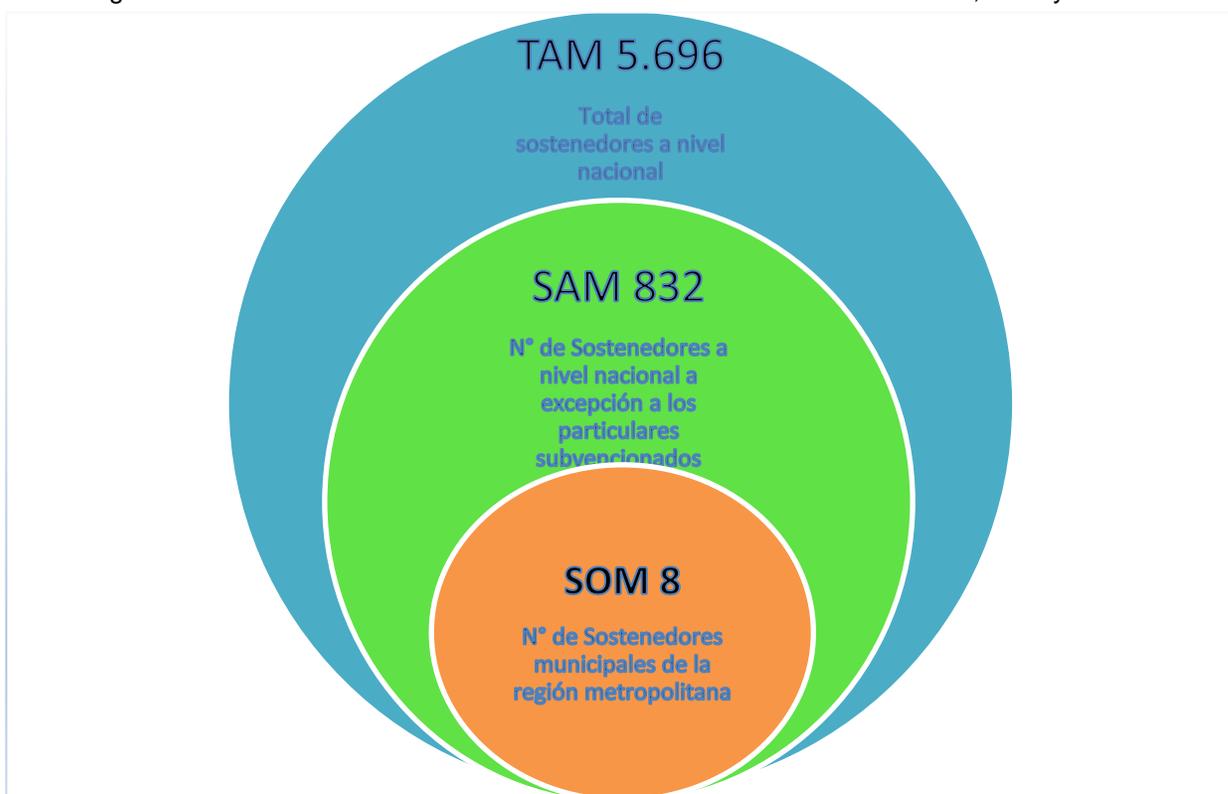
Considerando la situación inicial de la empresa, el SOM se define de acuerdo a la capacidad operativa de la consultora para acceder y conseguir clientes efectivos dentro de los primeros años de funcionamiento, utilizando los canales de distribución y ventas establecidos en los capítulos 6 y 7. Por esta razón el foco se centrará en la Región Metropolitana que acota a 53 sostenedores.

El detalle de los sostenedores y los establecimientos que administran por provincia y comuna de la región se presentan en la tabla N° 10 de la sección Anexos. Sin embargo, este valor sigue representando un número muy grande y ambicioso para cubrir durante los primeros cinco años de operación, por lo que se procedió a clasificar el total de 53 sostenedores en tres grupos, de acuerdo al número de establecimientos educacionales que administran:

- ✓ Sostenedores grandes a aquellos que administran más de 20 establecimientos: 8
- ✓ Sostenedores medianos a aquellos que administran entre 10 y 19 establecimientos: 24
- ✓ Sostenedores pequeños a aquellos que administran menos de 10 establecimientos: 21

La idea es que, al cabo de cinco años de operación, la empresa tenga presencia en cada uno de estos grupos, abarcando una mayor porción en el segmento de los pequeños sostenedores y menor a medida que aumentan. La meta al quinto año es llegar a un 15% del total de 53 y las estrategias de marketing y ventas se focalizarán en este objetivo. De acuerdo a estos criterios, es que el SOM está constituido por 8 sostenedores y su detalle se presentará en el capítulo 7, relativo a marketing. Gráficamente, la estimación del mercado se presenta a continuación:

Figura N° 3: Gráfico de la estimación de mercado utilizando el modelo TAM, SAM y SOM.



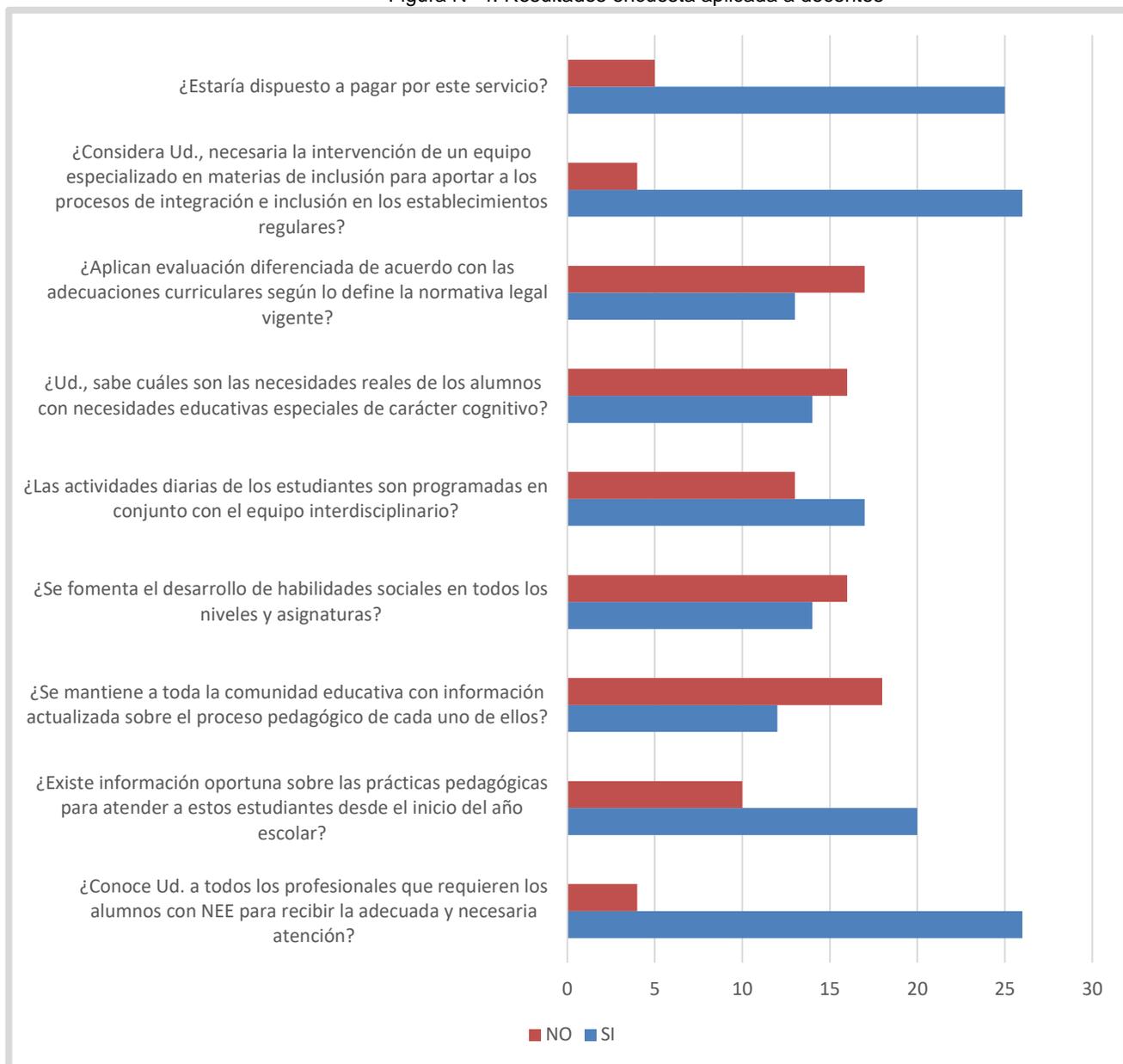
Fuente: Elaboración propia

4.3 Desarrollo de encuestas y entrevistas

El uso de la metodología TAM, SAM y SOM ha permitido contar con una estimación del mercado, de potenciales clientes y del mercado objetivo. Sin embargo, también se hace necesario contar con información concreta respecto a la visión, interés y disposición a pagar por los servicios que la consultora quiere comercializar, razón por la cual se realizaron encuestas dirigidas a docentes, padres y apoderados (tanto de niños que presentan NEE y que no las presentan y entrevistas a directores de establecimientos y funcionarios del Departamento de Educación Municipal de Santiago, con la finalidad de conocer su opinión al respecto y conocer en mayor detalle aquellos aspectos que los clientes valorarían.

La encuesta aplicada a docentes se realizó entre los meses de diciembre de 2016 y febrero de 2017, recibándose un total de 30 respuestas provenientes de diferentes comunas de la región metropolitana. Como resultados generales se pudo observar que los profesores consideran necesaria la intervención de un equipo externo que apoye los procesos de inclusión en los establecimientos, además de tener disposición a pagar por ello y de tener falta de conocimiento en aspectos importantes de estos procesos. La figura N° 10 presenta los resultados en un gráfico.

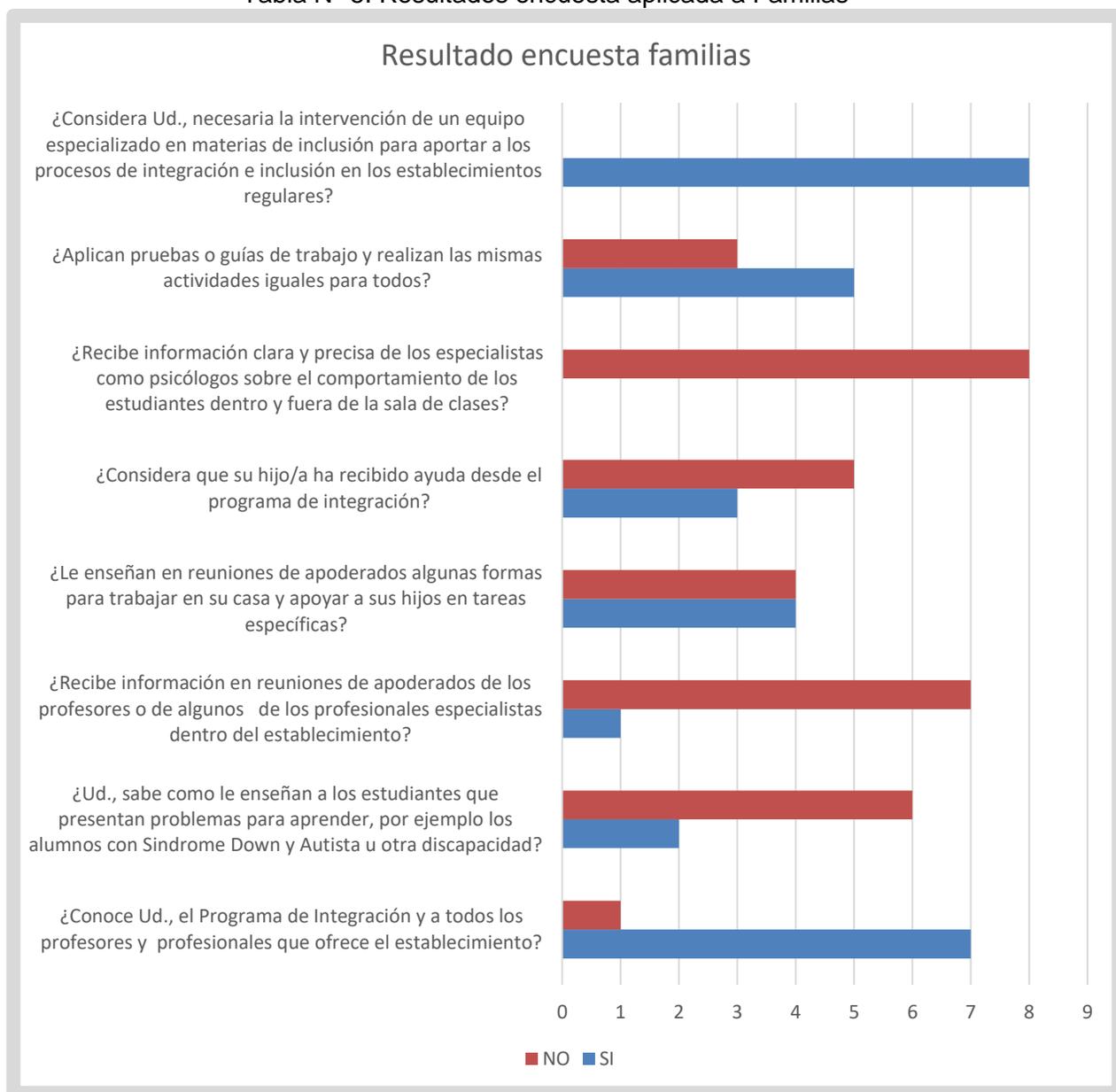
Figura N° 4: Resultados encuesta aplicada a docentes



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se aplicó una encuesta a familias en general, para conocer su percepción respecto de prácticas regulares que deben ser aplicadas en los establecimientos, información sobre el programa de integración escolar y su opinión sobre equipos multidisciplinarios que apoyen los procesos de inclusión. Fue aplicada en el mismo período que la encuesta de docentes, recibándose un total de 16 respuestas provenientes de comunas de la región metropolitana. Los resultados se exponen en la Figura N° 5.

Tabla N° 5: Resultados encuesta aplicada a Familias



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en el mes de febrero se realizaron entrevistas a cinco directores de establecimientos de la comuna de Santiago y a dos funcionarios de la Dirección de Educación Municipal de la misma comuna, para tener un mayor detalle de los procedimientos asociados a integración y/o inclusión en sus respectivas dependencias. La ficha de la entrevista aplicada se presenta en la sección de Anexos. A continuación, se presentarán los resultados más importantes para el análisis:

Directores:

- ✓ La mayoría trabaja con el programa de Integración Escolar, que entrega orientaciones explícitas y en ocasiones sugerencias que emanan del nivel central de cada comuna.

- ✓ Todos consideran imprescindible una capacitación para toda la comunidad educativa se trata de un aporte efectivo y actualizado para mejorar las prácticas pedagógicas y fortalecer los aprendizajes de los alumnos, junto con una planificación sistemática de clases. Ahora bien, algunos de ellos plantean como un requisito fundamental para el éxito de estas capacitaciones, la ejecución de seguimientos y evaluaciones que permitan consolidar los aprendizajes adquiridos.
- ✓ Los padres y apoderados son considerados como actores relevantes que puedan manejar información actualizada y recibir apoyos por parte del establecimiento.
- ✓ Los directores si quieren capacitaciones relacionadas con temas de inclusión, sobre todo de buenas prácticas en la sala de clases. Además, plantean que el profesor es clave en el proceso de aprendizaje de los alumnos, sobre todo de aquellos que presentan NEE. Por lo que consideran una buena opción la puesta en marcha del negocio, más aún utilizando metodologías de otro país que han resultado exitosas.
- ✓ Respecto a la contratación de consultoras, la totalidad de los directores lo ha hecho, no para temas de inclusión y sus principales quejas se relacionan con falta de acompañamiento después de recibir las asesorías o capacitaciones. En algunos casos plantean que los docentes también tienen un alto interés por mantenerse actualizados.
- ✓ Existe disposición a pagar por el servicio.

4.4 Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio puede evaluarse desde varios aspectos revisados y expuestos en los capítulos previos. Es así como un primer análisis surge desde la brecha presente entre la oferta de apoyo a procesos de inclusión escolar existentes a la fecha en Chile y una demanda creciente de niños con NEE (Ministerio de Educación, 2016) que deben ser incluidos en establecimientos de educación regular y cuyos resultados no han sido los esperados (Mesa Técnica de Educación Especial, 2015). Desde el punto de vista de la oferta, en el país se presentaron algunas organizaciones no gubernamentales dedicadas al área de educación, pero no específicamente al área de educación especial, como sí lo hace la Fundación Mis Talentos, foco parecido al de esta consultora. Sin embargo, no resulta suficiente para atender a una necesidad creciente como lo es el tratamiento de las NEE., de acuerdo a las estadísticas presentadas y a los resultados obtenidos de la encuesta y la entrevista.

Por otra parte, y, tal como se expuso en la sección 2.7, la Mesa Técnica de Educación Especial en su informe indicó la existencia de varias áreas deficientes en materia de inclusión y que fueron presentadas como una oportunidad para la operación de la consultora, datos que, además, ahora se reafirman con las estadísticas existentes y que refuerzan lo expuesto en el párrafo precedente. Y los resultados de la encuesta dan cuenta de una proyección positiva para la implementación de esta empresa.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Posterior al análisis de mercado, corresponde realizar un análisis estratégico de la consultora y su entorno, para lo que se utilizarán las herramientas PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA, que ayudará a determinar los factores críticos de éxito de la organización a partir de los análisis realizados en los capítulos previos.

5.1 Análisis PESTEL

Se trata de una herramienta para analizar el entorno de una empresa, a través de la evaluación de los siguientes factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental (Ecológico) y Legal, que se presentan a continuación:

Factores Políticos: En los últimos años, en Chile se ha evidenciado una fuerte demanda por el derecho que tienen los alumnos a recibir una educación de calidad, lo que se ha traducido en movilizaciones y presión para posicionar el tema en la agenda gubernamental. Esto incluye también a aquellos estudiantes con necesidades educativas especiales, que históricamente, dependiendo de su diagnóstico y nivel de gravedad han sido tratados en escuelas especiales o bien en establecimientos de educación regular a través del Programa de Integración Escolar. Este programa tiene carácter de opcional, por lo que se traduce en una oferta limitada, que atenta contra uno de los principios que define la actual política de educación especial. En los casos en que existe el Programa de Integración Escolar, no siempre los resultados han sido los esperados, donde los alumnos con NEE reciban una atención acorde que les permita integrarse en contextos educativos regulares; la Agencia de la Calidad ha presentado cifras altas respecto a denuncias por discriminación y/o bullying a niños con NEE y, los establecimientos no cuentan con los recursos y competencias necesarios para hacer frente a esta situación. No se debe perder de vista tampoco que, se han suscrito convenciones internacionales que apuntan a la inclusión plena de las personas con discapacidad y donde el sistema educativo es uno de los ejes principales para lograr este objetivo. El gobierno actual ha tomado algunas medidas concretas, tales como la conformación de la mesa técnica de educación especial y el cumplimiento de principios tales como la universalidad del derecho a educación, principio de no discriminación e inclusión plena; sin embargo, aún falta la dictación de una nueva política pública de educación especial, actualmente sigue rigiendo la del año 2004. Se ha hecho importante también, el hecho de contar con docentes realmente capacitados para enfrentar los desafíos que generan procesos de inclusión y la educación en general, por lo que se ha determinado como relevante su formación y capacitación.

Factores Económicos: Tal como se expuso en el capítulo 2, la educación especial cuenta con una subvención preferente por alumno, establecida por el Ministerio de Educación y, se trata de una de las subvenciones más importantes en el contexto educativo del país, que además ha ido aumentando con el tiempo; razón por la cual no existe riesgo de no ser considerado dentro del presupuesto de la nación. Por otra parte, desde el año 2008, a través de la Ley de Subvención Preferente (Ley N° 20.248), se destinan recursos a los establecimientos para ser invertidos en apoyos adicionales que aporten a los procesos de aprendizaje de los alumnos prioritarios, entre ellos los estudiantes con NEE. En efecto, según indicó el estudio realizado por Bellies el año 2014, se dio cuenta que los sostenedores destinaron gran parte del presupuesto administrado a

la adquisición de asesorías y recursos adicionales para mejorar sus proyectos educativos; incluidas las iniciativas de inclusión.

Factores Sociales: Durante los últimos años, se ha observado que la sociedad civil ha aumentado sus niveles de información y conocimiento, solicitando nuevas demandas y exigiendo el cumplimiento de sus derechos por parte de los gobiernos y las instituciones. En este sentido, la preocupación por temas de inclusión en el país ha crecido, de la mano de acciones concretas por parte de personas y/o agrupaciones, organizaciones sociales, etc. Se observó en el estudio del mercado, la existencia de algunas entidades dedicadas a la inclusión de personas discapacitadas en el mundo laboral, una fundación dedicada al mismo negocio de la consultora y un sinnúmero de organismos dedicados a trabajar por la calidad de la educación, lo que genera una mayor conciencia y conocimiento del tema.

De igual manera, cada vez se hace más patente la necesidad de inclusión de personas con NEE y/o discapacitadas en contextos “normales” de la vida, existe una conciencia más fuerte de denunciar y dar a conocer los casos en donde esto no ocurre y, se está comenzando a asumir como una responsabilidad de la sociedad completa y no únicamente de quienes están directamente relacionados con ello.

Factores Tecnológicos: En la actualidad, el uso de herramientas tecnológicas para apoyar el proceso educativo es bastante común, como el uso de laboratorios móviles para alumnos desde tercer año básico y también el uso de herramientas de capacitación como las clases e-learning, entre otras. Para el desarrollo de este negocio, la tecnología juega el rol de un aliado importante, ya que servirá como medio de comunicación con los clientes y también de apoyo a la gestión que realice la consultora.

Factores Ambientales: El factor medioambiental no es un tema que genere riesgo alguno para el desarrollo del negocio; sin embargo, considerando que se trata de aportar a una temática importante dentro del sistema educativo, se hace necesario incluir aspectos de cuidado medioambiental y sustentable en los productos ofrecidos por la consultora; por ejemplo: uso de medios electrónicos antes que físicos. Uno de los aspectos más relevantes del valor que la empresa ofrecerá a sus clientes es que la empresa trabajará por convertirse en B después de los 12 primeros meses de operación y, este tipo de compañías, apunta al trabajo sustentable en un área importante para el desarrollo del país.

Factores Legales: Existe un importante y extenso cuerpo normativo que rige la educación en Chile, y también el área de inclusión, aspectos que deben ser considerados por la operación de la empresa e incluidos dentro de sus lineamientos estratégicos, como el caso de las convenciones internacionales suscritas por el país, en materia de inclusión de personas discapacitadas y con necesidades educativas especiales en contextos regulares.

Conclusión del análisis PESTEL

Los factores políticos, sociales y ambientales son los que revisten mayor importancia y criticidad para el giro de este negocio. En la actualidad, el gobierno de la presidente Michelle Bachelet ha tomado acciones concretas en materia de inclusión educativa, que se espera culminen con la

actualización de la política nacional de educación especial; sin embargo, el año 2018 es su último año de gobierno, por lo que eventualmente este foco podría no ser una prioridad del siguiente gobierno, aunque existen varias normas y convenciones relacionadas al tema. Los factores sociales son críticos también, debido a la capacidad de organización de las personas hoy en día y su efecto en cambios de agenda gubernamental. En el caso de los factores ambientales, se visualiza como importante el foco de la certificación B, ligada a temas de sustentabilidad.

5.2 Análisis de la Industria

Herramienta de análisis que permite la comprensión de la competencia en una determinada industria para luego tomar decisiones relativas a las estrategias a implementar. El análisis de las cinco Fuerzas de Porter (Porter M. , 2008) será utilizado para estos efectos. En este modelo, el autor hace mención a las fuerzas internas de la organización y su capacidad de hacer frente a las fuerzas provenientes desde el medio ambiente, así como también qué tipo de estrategia utilizará la empresa y su posible éxito.

En este sentido, cobran vital importancia los lineamientos estratégicos de la consultora y los valores que ofrece a su segmento de clientes objetivos y a la sociedad completa, ya que la búsqueda de beneficios y externalidades con la operación de esta empresa es extensiva a toda la comunidad nacional y, se espera también en mediano plazo su expansión hacia Latinoamérica. Uno de los principales objetivos de la empresa, que también coincide con la estrategia a aplicar según Porter, es la diferenciación³⁶, ya que se espera crear un precedente y líneas de acción que a la fecha no se han sido abordadas por ninguna compañía en Chile hasta, utilizando además un modelo exitoso internacionalmente.

Ahora bien, el análisis de las cinco fuerzas considera los siguientes aspectos:

Amenaza de nuevos competidores en la industria: En la actualidad, en Chile existe un número importante de organizaciones sin y con fines de lucro que buscan generar aportes significativos en el área de educación en general. Sin embargo, a excepción de una fundación creada por iniciativa de profesionales dedicados a la educación especial, no se observan más competidores directos a la gestión que implementará la consultora, es decir, cuya misión y visión estén exclusivamente relacionados con la educación especial y los sistemas de inclusión en las salas de clases y el sistema educativo regular. Pese a ello, se hace necesario tener presente que la creación de la mesa técnica de educación especial en el año 2014 por encargo de la Presidente Michelle Bachelet, sentó un precedente de nuevas propuestas de mejora para esta área que serán utilizadas para la dictación de una nueva política sobre educación especial e inclusión, hecho que puede además, generar nuevas ideas de negocios relacionado a nuevas empresas o nuevas líneas de negocio asociadas a las organizaciones dedicadas al tema de educación, por lo que la amenaza de nuevos competidores está patente, así como también el posible cambio de giro de algunas ATE y/o creación de nuevos organismos de este tipo y, debe considerarse en los análisis internos de la consultora.

³⁶ La estrategia de diferenciación persigue la creación de bienes o servicios originales, fácilmente distinguibles de los competidores y que sean difíciles de imitar. Para mayor detalle ver <http://www.5fuerzasdeporter.com/la-estrategia-segun-porter/>

La presencia de empresas del sistema B y su permanente aumento en el país, también debe ser incluido dentro del análisis, ya que su combinación entre lucro y solución a problemas sociales puede generar incentivos a más personas o asociaciones a crear negocios de este tipo, lo que resulta una amenaza para la consultora. Se concluye que la amenaza de nuevos competidores a la industria es medio - alto, debido a que el acceso a la industria educativa no es complicado, ya que como da cuenta el estudio de Beille, citado en el capítulo 2, en un lapso de dos años se crearon más de 500 ATE, focalizadas en varios temas de la gestión escolar y no únicamente en la inclusión.

Amenaza de productos sustitutos: El análisis de amenaza de los productos sustitutos no dista demasiado del análisis de amenaza de los competidores, pero en este caso la amenaza puede ser aún mayor. En Chile, existen numerosas organizaciones dedicadas a distintas áreas de la educación y los costos de crear nuevos productos o servicios asociados puntualmente a la inclusión de niños con NEE en establecimientos de educación regular pueden no ser tan altos al comparar con los incentivos asociados a esta creación, más si se agrega el contexto político y gubernamental que hoy en día está dando un nivel de importancia mayor a la materia.

Por otra parte, la ocupación por temas de inclusión de personas con necesidades educativas especiales en Chile no se ha limitado únicamente a la educación, sino que también existen iniciativas en materia de inserción laboral. Tal es el caso de organismos como la Fundación Sigue Adelante y Aha!, entre otros. Se observa entonces, un nivel de amenaza de bienes sustitutos medio.

Rivalidad entre los competidores: Este aspecto debe ser evaluado desde el punto de vista de las entidades con y sin fines de lucro existentes hoy en día y cuyo foco es la educación. En términos generales no se observa una gran rivalidad entre ellos, atendiendo que cada entidad se preocupa de algún determinado tema y más aún si se observa que históricamente la educación en Chile no ha mostrado los resultados que se esperan, especialmente en el sector municipal. Muchas de ellas atienden una gran gama de necesidades, tal como se expuso en el capítulo 3. Considerando que existe una oferta variada de servicios para una alta demanda, el nivel de rivalidad entre los competidores hoy en día es bajo, pero no debe perderse de vista que eventualmente esta situación podría cambiar si producto de nuevas acciones impulsadas por el gobierno surgen nuevos competidores que persigan el mismo fin que la empresa consultora.

Poder de negociación de los proveedores: Considerando que la empresa durante sus primeros años de operación contará con una dotación de únicamente tres personas y el resto de los profesionales será contratados por períodos definidos y para cumplir adecuadamente con los objetivos de cada proyecto establecido; su poder de negociación es bastante amplio. Se debe pensar que se recurrirá a profesionales de alto desempeño y preparación académica incluyendo experiencias de estudio y/o trabajo internacional deseablemente, razón por la cual se trata de un segmento bastante selecto dentro del escenario educativo nacional y por ello también, con altas expectativas de ingresos. Es altamente probable que, en un primer momento, sobre todo en el año 0 este alto poder de negociación de este tipo de profesionales sea una traba para la implementación de los proyectos de la empresa de acuerdo a los plazos de implementación y objetivos a lograr en un tiempo acotado, por lo que se traduce en un poder de negociación alto.

Sin embargo, se espera que producto de los lineamientos estratégicos de la consultora, sus valores organizacionales, el foco de convertirse en una empresa B y un referente sobre procesos inclusivos en establecimientos regulares en el Chile en un mediano plazo, este poder de negociación de los proveedores disminuya.

Otro tipo de proveedores se relaciona con la impresión de los materiales de apoyo, pero en este caso, considerando un mercado que ofrece una gran variedad de empresas que prestan dicho servicio, el poder de negociación es bajo por lo que no representa un riesgo para la consultora.

Poder de negociación de los clientes: Hoy en día, el segmento de clientes relacionados al negocio que prestará la consultora, cuenta con un amplio poder de negociación a la hora de escoger servicios adicionales para mejorar la calidad de la educación desde distintas perspectivas, lo que se explica por una oferta sumamente variada y es un aspecto fundamental a considerar por la consultora y su estrategia de marketing y ventas. Esto implica también un permanente mejoramiento de los procesos y productos que la empresa ofrecerá a sus clientes, considerando altos estándares de calidad desde el primer momento, para que el alto poder de negociación de los clientes favorezca a la consultora, escogiéndola en materia de inclusión.

Conclusión Cinco Fuerzas de Porter

Se observa que el poder de negociación de los clientes y proveedores hoy en día es alto y es un factor crítico para la operación exitosa de la empresa. En la actualidad, los sostenedores y directivos de establecimientos educacionales tienen un amplio poder de decisión sobre la contratación de ATE u organismos que entreguen apoyos adicionales para el mejoramiento de la gestión escolar; por lo que resulta sumamente importante el entregar servicios de calidad que permitan un buen posicionamiento de la consultora dentro del contexto de los sostenedores y establecimientos. En esta misma línea, toma vital relevancia también, el contratar a profesionales de excelencia que permitan el cumplimiento de este propósito. Dado que la empresa no es conocida, una forma de atraer y reclutar a buenos profesionales es a través de una estrategia que combine una empresa tipo B, la adopción de un modelo exitoso en el extranjero, la posibilidad de cooperación con actores claves de este proceso, una oportunidad de aprendizaje y opción de generar cambios sustanciales en los establecimientos y personas deciden contratar a la consultora.

5.3 Análisis FODA

Este análisis considera factores internos y externos que facilitarán o dificultarán la puesta en marcha de la consultora.

Fortalezas

- ✓ La razón de ser de la empresa, basada en un objetivo con el impacto social de aportar a procesos de inclusión exitosos de niños con NEE en establecimientos de educación regular y generando externalidades positivas de concientización hacia la comunidad completa.

- ✓ Foco de impacto social y de calidad.
- ✓ Equipo de profesionales multidisciplinarios competentes, motivados y comprometidos con el proyecto.
- ✓ Enfoque exclusivo en el tratamiento de las necesidades especiales dentro y fuera de la sala de clases.
- ✓ Focalización en las buenas prácticas provenientes desde países exitosos en materia de educación especial. En esta primera etapa se considera el modelo utilizado por la provincia de New Brunswick, pero la idea es una actualización permanente de distintas realidades que pueden aportar a la gestión de la empresa.
- ✓ Posibilidad de cooperación con actores claves en el proceso de New Brunswick.

Debilidades

- ✓ Debido a que se trata de una empresa en proceso de gestación, los clientes potenciales y objetivo no saben acerca de su existencia ni de la calidad de los servicios entregados, por lo que el posicionamiento en este primer período es una de las actividades fundamentales, dado que se trata de una debilidad que debe ser superada a la mayor brevedad.
- ✓ Se trata de un proyecto nuevo, con una oferta que hoy no existe en el país desde el punto de vista de la empresa que se aspira a ser, razón por la que en el período de implementación pueden cometerse errores y costos asociados no considerados en el bosquejo.
- ✓ Inexperiencia para afrontar imprevistos en el primer momento de operación de la consultora, ya sea de gestión, de entrega de servicios, entre otros.
- ✓ Si bien existe una caracterización del segmento de clientes potenciales al que la consultora quiere acceder, existe desconocimiento sobre el comportamiento de los consumidores, sus preferencias, criterios de selección de compra de servicios y si estos servicios podrían aportar a los objetivos de inclusión que ellos tienen actualmente.
- ✓ Durante la etapa inicial y, directamente asociado a la escasez de recursos, el equipo de trabajo será pequeño y eso podría implicar problemas en la operación, dejar de desarrollar alguna propuesta por falta de personal, entre otros.
- ✓ Alto costo en inversión para atraer y captar profesionales de excelencia interesados en el proyecto.

Oportunidades

- ✓ Existe una necesidad patente de inclusión en distintos ámbitos de la sociedad para personas con discapacidad o necesidades educativas especiales, siendo la educación una de las áreas prioritarias, tal como lo ratifican las convenciones internacionales suscritas por el país a contar de 1990, por lo que se presenta una oportunidad para la empresa de aportar concretamente a esta necesidad.
- ✓ Trabajo realizado por la Mesa Técnica de Educación Especial por encargo de la Presidente Michelle Bachelet el año 2015, que generó un documento con recomendaciones para la Política de Educación Especial, que evidencia una serie de deficiencias aún existentes en la materia en el país.

- ✓ Entrada en vigencia de la Ley de Inclusión relativa a educación el año 2016. Si bien esta ley hace mención principalmente a la eliminación del lucro y un acceso a la educación libre de selección, es un buen paraguas en términos legales para la operación de esta empresa ya que la inclusión de niños con NEE contribuye a un sistema educativo más igualitario.
- ✓ Posibilidad de aumento de ventas al atacar al segmento de clientes compuesto por los sostenedores y su focalización en aquellos que en la región metropolitana administran más de 20 establecimientos educacionales, tal como se expuso en el capítulo 4.
- ✓ Sociedad civil y comunidad con mayor preocupación y sensibilidad hacia el tema de la inclusión.
- ✓ Inexistencia de un mercado consolidado, con competidores posicionados ante los clientes potenciales, por lo cual existe una oportunidad de posicionamiento a partir de las fortalezas existentes y de la ejecución de un buen plan de marketing y de ventas.
- ✓ Cierre paulatino de las escuelas especiales, por lo cual se profundizarán los procesos de inclusión en los establecimientos de educación regular.

Amenazas

- ✓ Desinterés de inversionistas o fondos concursables para invertir en el proyecto.
- ✓ Desinterés de los clientes potenciales por adquirir los productos de la consultora.
- ✓ Creación de nuevas compañías con el mismo fin producto de los lineamientos gubernamentales.

Conclusiones FODA

Las principales fortalezas de la consultora son la estrategia que se plantea, su foco en la calidad y en generar un impacto social en el país con sus operaciones, el equipo de excelencia que pretende conformar, el tipo de empresa que se aspira ser, la dedicación exclusiva en las NEE y la posibilidad de cooperación con profesionales de New Brunswick.

Se observan ciertos movimientos en el contexto político que deben ser aprovechados a contar de las fortalezas descritas; de igual manera se observa disponibilidad de recursos por parte de los sostenedores para poder adquirir los servicios prestados, decisión que va a depender de las estrategias de marketing y ventas para promocionar los productos.

5.4 Factores críticos de éxito

Se trata de aquellas variables, procesos y recursos que, atendida su criticidad permitirán el funcionamiento óptimo de la consultora si se llevan a la práctica. Considerando la información y los análisis realizados en los capítulos previos, los factores críticos de éxito para la empresa se presentan a continuación:

- ✓ Financiamiento de la inversión inicial que requiere la empresa: se hace necesario contar con los recursos asociados a la inversión inicial, de acuerdo al detalle que se expondrá en el capítulo 10. Sin embargo, se menciona como un factor crítico debido a que es la base para iniciar la operación de la empresa.

- ✓ Lineamientos estratégicos de la consultora: la concepción de esta consultora se basa en la combinación de lucro y solución a la problemática existente en materia de inclusión en escuelas regulares en el país, aspectos recogidos en la misión y visión de la empresa. Es importante mencionar que este factor da vida a otros, como la calidad, la atracción de buenos profesionales y una oferta atractiva de productos y servicios, entre otros.
- ✓ Foco en entrega de productos y servicios de calidad a los clientes desde el punto de vista de la inclusión en los establecimientos de educación regular contando con profesionales de excelencia y comprometidos con el proyecto: La calidad es un concepto sumamente crítico en la educación en Chile hoy en día y, considerando que esta empresa dirige sus servicios a este sector, es también uno de los aspectos claves y críticos para su éxito. Todas las acciones, procesos, gestión de personas, diseño de productos y estrategias que la consultora realice deben considerar este aspecto. La atención exclusiva en una materia también se considera parte de este factor crítico de éxito, ya que se trata de una consultora especializada, a diferencia de lo que ocurre en el mercado de la educación en Chile. Es aquí donde se visualizará también la adopción de las prácticas implementadas en la provincia de New Brunswick y el apoyo de actores claves de este proceso, como un sello distintivo y característico de la empresa. Se considera también la mejora continua de los procesos de la consultora.
- ✓ Cooperación permanente, tanto con profesionales de New Brunswick como con las familias de niños con NEE y la comunidad completa, generando la posibilidad de nuevos lazos en el corto plazo: No basta con aplicar el modelo en Chile, sino que también es un factor crítico el generar una relación basada en la cooperación, donde se puedan realizar actividades tales como seminarios, charlas, capacitaciones, entre otras. Que se evidencie esta relación no únicamente en los productos, sino que también sea otro de los sellos distintivos de la empresa y que los clientes puedan reconocer.

6. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Para el diseño del modelo de negocios de la consultora se utilizará la metodología Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) y los nueve cuadros que conforman dicho modelo.

6.1 Segmento de Clientes

Para iniciar el modelo de negocio, la primera actividad a realizar es identificar los segmentos de clientes a los que la consultora pretende llegar con la propuesta de valor definida.

Segmento 1: Sostenedores Educativos. La ley N° 20.370, Ley General de Educación define a los sostenedores educativos como personas jurídicas de derecho público como las municipalidades y corporaciones municipales o de derecho privado, con la condición que su único objeto social sea la educación³⁷. A contar de la entrada en vigencia de esta ley, las atribuciones y deberes para estos actores del sistema educativo se delimitaron en forma explícita, como forma de posicionarlos como líderes dentro del proceso educativo y no encasillarlos únicamente a un rol de “administradores”, más aún si se comprende realmente su función de operativizar la política pública para los establecimientos educativos (Richards, 2010).

Funciones críticas a cargo de los sostenedores han sido establecidas en la citada ley N° 20.370, tales como la de someter y evaluar a sus establecimientos a los procesos de aseguramiento de calidad, para lo cual deben trabajar en programas de estudio acordes a las bases curriculares establecidas por el Ministerio de Educación. Deben involucrarse además en temas de gestión pedagógica en un trabajo permanente con los directores de establecimientos, pudiendo suscribir compromisos que serán incluidos en los planes de mejoramiento y que buscan generar buenos resultados en el mediano y largo plazo, lo que incluye una buena administración de los recursos con que cuenta cada establecimiento (Espínola & Silva, 2009). Dentro de los motores que movilizan su acción se encuentran la vigencia, crecimiento, mejoramiento de sueldos en los docentes, mayor equipamiento, formación continua y buenos resultados de los aprendizajes (Infante R., 2003). En el caso de los sostenedores de establecimientos municipales y particulares subvencionados reciben aportes estatales, mientras que los privados gestionan según su propio presupuesto. Este segmento de clientes demanda de altos estándares de calidad educativa para la gestión, nuevas prácticas metodológicas educativas y docentes altamente calificados para asumir este desafío.

Segmento 2: Equipo directivo de los establecimientos educativos. Se entenderá como un segundo segmento de clientes a directivos (directores y jefes de la unidad técnico pedagógica). Los directivos son los responsables de velar porque los alumnos logren aprendizajes de calidad³⁸, así como también son los encargados de promover buenas prácticas pedagógicas, herramientas y mecanismos que aporten a la creación de una cultura de aprendizajes significativos para los establecimientos, para lo cual deben tener un permanente proceso de comunicación y de trabajo en equipo con los docentes dentro y fuera de las salas de clases, con su sostenedor, con las familias de los alumnos y despertar continuamente un interés de todos los actores de la comunidad escolar para lograr los objetivos planteados y con apoyo de su equipo directivo,

³⁷ Para mayor detalle ver la Ley N° 20.370 en la Biblioteca del Congreso Nacional <http://www.leychile.cl>

³⁸ Para ver en mayor detalle revisar el sitio web del Centro de Perfeccionamiento del Ministerio de Educación https://www.docentemas.cl/directivos01_rol.php

personalizado en el jefe de la unidad técnica pedagógica y sus apoyos (Seguel, 2012). Es importante mencionar también que, el director de establecimiento cuenta con atribuciones de tipo pedagógico, administrativo y financiero (Ministerio de Educación, 2005), en concordancia a las disposiciones de la Ley N° 19.979³⁹, de 2004 del Ministerio de Educación. El Marco de la Buena Enseñanza, del Ministerio de Educación establece que la gestión de recursos es clave para la buena gestión de un director. En definitiva, la Ley General de Educación consagra la atribución de los equipos directivos para diseñar e implementar los proyectos educativos en los establecimientos que lideran.

Este segmento de clientes demanda también de buenas prácticas metodológicas y de docentes altamente capacitados y comprometidos con el proyecto educativo del establecimiento. Eventualmente puede demandar de apoyos adicionales para poner en práctica algún proyecto en particular, como es el caso de las escuelas inclusivas.

Se han identificado dos segmentos de clientes. Sin embargo, es necesario hacer presente que también existen usuarios de este proyecto, quienes no pagarán por los servicios prestados pero que también serán directamente beneficiados con los productos de la consultora. Se trata de los docentes de los establecimientos educacionales, de los familiares de niños con NEE y de los propios niños con NEE, quienes son, en definitiva, la razón de ser de la empresa. A continuación, se presenta cada uno de ellos:

Docentes de establecimientos. Se trata del factor más importante e influyente para el aprendizaje significativo de los alumnos y, además, estudios han permitido comprobar el efecto en largo plazo que tiene en el proceso educativo de los estudiantes contar con un profesor sobresaliente, versus un profesor promedio⁴⁰.

Características que describen a este beneficiario son la complejidad dentro del entorno en que los docentes realizan su labor, ya que no es lo mismo hacer clases en la educación básica que en media o en educación especial; cada uno en sí es un mundo completamente distinto que requiere además, de un permanente proceso de actualización y perfeccionamiento para poder hacer frente a las demandas cada vez mayores de conocimientos y de nuevos desafíos (Ministerio de Educación, 2013), tal como ocurre en el caso de los procesos inclusivos de inclusión. Avala esta idea el hecho que, la docencia es un servicio personal a través del cual un profesor pone sus conocimientos al servicio de sus alumnos, para lo cual utiliza no solo sus conocimientos técnicos, sino también una actitud de enseñanza y de colaboración frente a los demás docentes y equipo al interior del establecimiento donde se desempeña, logrando además resultados de excelencia con sus alumnos. Se observa una necesidad de capacitación y perfeccionamiento permanente, además de contar con la posibilidad de compartir experiencias con otros docentes pertenecientes a otros establecimientos.

Familias de niños con NEE. La familia de los niños con necesidades educativas especiales es uno de los principales recursos con que estos estudiantes cuentan para el logro de progresos en su proceso educativo, al igual que el profesor en la sala de clases. Es por ello que se considera

³⁹ Para ver en mayor detalle revisar sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional <http://www.leychile.cl>

⁴⁰ Para ver en mayor detalle revisar sitio web de Elige Educar <http://eligeeducar.cl/radiografia-de-los-profesores-en-chile>

fundamental su participación (Ministerio de Educación, 2013) activa junto a otros actores del sistema escolar, debido a su estrecha relación con los alumnos con NEE y la valiosa información que poseen y que puede generar impacto positivo en el desarrollo del estudiante dentro de la comunidad escolar.

Muchos de ellos, algunas veces no tienen conocimiento sobre los apoyos profesionales y complementarios que pueden recibir para dar soporte también a los niños con NEE y, sumado a que las escuelas inclusivas deben necesariamente hacer parte de su comunidad a las familias, padres y apoderados de estos niños es que han sido identificados como el cuarto segmento de clientes de la consultora. Ellos demandan principalmente difusión clara, comunicación y participación en los procesos de inclusión.

6.2 Propuesta de valor

En términos generales, la propuesta de valor de la consultora es entregar un apoyo permanente a los establecimientos de educación regular, sus docentes, directivos y las familias de niños con necesidades educativas especiales que decidan asumir el desafío de incluir en sus aulas a estudiantes con NEE de carácter cognitivo, a través de un equipo multidisciplinario de profesionales especializados en la materia y el diseño de material de apoyo para un resultado exitoso en las comunidades de aprendizaje que emprendan el camino de la inclusión de niños con NEE, generando una cultura de colaboración sustentable en el tiempo y con impacto dentro y fuera de la comunidad escolar y aportando a una política gubernamental y el mejoramiento de los aspectos definidos como débiles según la Mesa Técnica de Educación Especial de 2015. Una característica fundamental de esta propuesta de valor, se relaciona con que, si bien se trata de una empresa que persigue rentabilidad, lo hace de la mano con la ocupación por una problemática social a nivel país como lo es la inclusión de personas que presentan algún tipo de discapacidad, desde un área tan relevante como lo es la educación y desde sus primeros niveles, de manera de generar un impacto positivo en la sociedad. Es por ello que, desde la concepción de la consultora, se ha pensado en la certificación B como un factor diferenciador.

No debe perderse de vista que los alumnos con NEE conforman la razón de ser de la empresa; pero ellos no pagan por el servicio, por lo que se clasifican en la categoría de beneficiarios. Situación similar ocurre con los docentes y las familias de niños con NEE. Ahora bien, para los dos segmentos de clientes definidos, la propuesta de valor se materializará de la siguiente manera:

Sostenedores educacionales y directores con sus equipos directivos en los establecimientos: Oportunidad de incursionar en un área que probablemente es desconocida en la gestión del sostenedor, siendo parte del proyecto, evaluando sus resultados y verificando una correcta inversión de los recursos, creando una comunidad inclusiva al interior de los establecimientos educacionales que administra y creando un precedente diferenciador para su gestión, al contar con procesos de inclusión exitosos en sus aulas.

Sin embargo, resulta importante agregar también, la propuesta de valor que la empresa entrega a sus beneficiarios, que se expone a continuación:

Docentes: Posibilidad de generar cambios de paradigma en la modalidad de hacer clases con alumnos con NEE incluidos en el aula, creando redes de apoyo desde el interior del establecimiento y hacia fuera de él, incluyendo a las familias y generando un impacto positivo en los alumnos a su cargo, en sus colegas y en la comunidad escolar donde se encuentra inserto.

Familias de niños con NEE: Opción de convertirse en un actor activo y colaborador del proceso de inclusión de sus hijos con NEE dentro del contexto educacional, contando con información certera y clara respecto del proceso de inclusión educativa y las modalidades de intervención para llevarlas a la práctica.

6.3 Canales

Considerando que se trata de una empresa que se está iniciando recientemente, los canales de comunicación con los segmentos de clientes serán directos y prácticamente los mismos para todos. Sin embargo, la tabla N° 11 contiene información detallada acerca de las formas de comunicación y el o los segmentos al que se dirige la estrategia:

Tabla N° 11: Canales de comunicación con los clientes

Tipo de canal	Justificación	Segmento objetivo
Sitio web de la consultora y su contacto	<p>Este canal contendrá información de la consultora, valores, sus profesionales, líneas de acción, productos y servicios que entrega e información específica para cada tipo de cliente, así como también el contacto.</p> <p>A través del contacto del sitio web, se contempla la creación de un espacio donde los clientes interesados en obtener mayor información puedan aclarar sus consultas a través de un correo electrónico de contacto y generar la instancia para una posible venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sostenedores municipales ✓ Directivos y equipos directivos de establecimientos educacionales
Workshops	<p>Se trata de una instancia en la que la consultora puede presentar sus operaciones a todos los segmentos de clientes en forma conjunta o separada, como manera de dar a conocer su operación y el foco internacional existente a través de exposiciones y de dinámicas grupales que muestren la modalidad de trabajo que la empresa ofrece.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sostenedores educacionales ✓ Directivos y equipos directivos de establecimientos educacionales.
Visitas personalizadas	<p>Canal que permite la generación de contacto personal desde un primer momento y, con la posibilidad de mostrar el portafolio de productos y servicios que la consultora ofrece.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sostenedores educacionales ✓ Directivos y equipos directivos de establecimientos educacionales.

Charlas de difusión	Se realizarán charlas de difusión enfocadas en cada segmento de clientes con la finalidad que la empresa se haga conocida y comience a posicionarse como una opción real para ser contratada en uno o varios de los productos y/o servicios que la consultora realiza.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sostenedores ✓ Directivos ✓ Docentes ✓ Familias de niños con NEE
Difusión a través de redes sociales	Se realizará una estrategia de difusión sobre las operaciones de la consultora, enfocándose en redes sociales, especialmente de agrupaciones, organizaciones no gubernamentales y todo aquel actor interesado en el tema.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Familias de niños con NEE

Fuente: Elaboración propia

6.4 Relaciones con clientes

Esta sección apunta a describir la relación que la empresa tendrá con cada segmento de clientes. En una primera etapa el foco es hacia la atracción y adquisición de potenciales clientes, para luego en una segunda etapa lograr su fidelidad y recomendación de la empresa para el aumento de mercado y presencia en la región metropolitana y luego en otras regiones del país para lo que se deben considerar los factores críticos de éxito expuestos en el capítulo 6. De acuerdo a esto, las relaciones con los clientes entonces, deben apuntar a lo siguiente:

Entrega de bienes y servicios de calidad e innovadores: Especialmente en lo que respecta a asesoría y seguimiento en procesos de inclusión de niños con NEE en aulas regulares del país, se creará una relación con los clientes basada en la colaboración y cooperación permanente y el uso de la metodología canadiense.

Asistencia permanente: Desde el minuto en que los clientes adquieren un bien o servicio de la consultora, se apunta a la creación de un lazo de apoyo, cooperación y colaboración sustentable en el tiempo y en los resultados obtenidos, donde el negocio no sea entendido únicamente como una venta de bienes y servicios, sino que existe una relación más allá.

Creación de una red de apoyo entre clientes: La consultora pretende posicionarse como un referente en materia de inclusión educativa en Chile. Para estos efectos, se trabajará para convertirse en un coordinador que permita poner en contacto para compartir experiencias, metodologías y buenas prácticas entre establecimientos, sostenedores, directivos, familias, niños con NEE y comunidad.

6.5 Recursos Clave

Para el funcionamiento de la consultora, existen ciertos aspectos clave que permiten que el modelo de negocios funcione en la práctica. Esto se encuentra ligado a los factores críticos de éxito mencionados en el capítulo 5. Dentro de ellos, los más relevantes son:

Equipo multidisciplinario altamente capacitado y motivado con los lineamientos de la consultora:

La innovación presente en la gestión de la empresa no se da únicamente por la adaptación de un modelo internacional exitoso, sino también por la existencia de un equipo interdisciplinario y excelente formación y competencias de liderazgo y eficacia social, otro activo fundamental y crítico para el éxito de la empresa.

Productos y servicios enfocados en la calidad y con la inclusión de un modelo extranjero exitoso:

Los productos que ofrecerá la consultora contienen aspectos clave del modelo de New Brunswick y, su diseño será realizado por profesionales con vasta experiencia y conocimiento en el tema de inclusión, por lo que se tratará de una oferta innovadora para los clientes.

Foco en la certificación B: se trata de un sello distintivo que permitirá diferenciar a la empresa de la actual oferta de entidades (ATEs principalmente) que se hacen cargo de entregar apoyos y recursos a los establecimientos y equipos docentes; demostrando que el foco no es únicamente generar ganancias para la consultora, sino que, además, se persigue el aporte a solucionar una problemática social existente en Chile.

6.6 Actividades Clave

Existen actividades clave que la consultora debe realizar para un óptimo funcionamiento, dentro de las cuales cuentan las siguientes:

Valores de la empresa: la consultora no busca solo la promoción de resultados exitosos de inclusión en los establecimientos regulares a través de metodologías de intervención innovadoras y tomados desde una experiencia internacional exitosa, sino que además persigue contribuir al establecimiento de una cultura de cooperación y apoyo a nivel de la sociedad completa, lo que se transforma en uno de los principales activos y elementos diferenciadores de la consultora.

Elaboración de metodologías de intervención considerando una experiencia internacional exitosa:

Los materiales de apoyo y las opciones de consultoría, capacitaciones, perfeccionamiento y modelo de difusión de la política de inclusión considerarán las herramientas exitosas utilizadas en la provincia de New Brunswick en Canadá.

Proceso riguroso de selección de profesionales que trabajarán en la organización: se trata sin lugar a dudas de una de las actividades críticas, puesto que de ella depende el resultado de productos de calidad y acordes a las necesidades de los establecimientos que quieren sumarse al proceso de inclusión educativa.

Gestión de personas con incentivos para atraer y mantener profesionales de calidad motivados en el proyecto: ligado a la selección de profesionales de primer nivel para su desempeño en la consultora, debe considerarse una oferta de cultura y clima organizacional, incentivos y reconocimiento para trabajar en esta organización, lo que permitirá atraer y retener el talento.

Gestión de marketing y ventas: Especialmente en la primera fase de ejecución de la empresa, es necesario contar con un fuerte y potente plan de marketing para dar a conocer el proyecto de la consultora, atraer a potenciales clientes y convertirlos en clientes efectivos. En etapas

posteriores, se apunta de igual manera a esta actividad, más aún, considerando el amplio espectro de demanda existente a nivel país.

Diseño de bienes y servicios: La elaboración de proyectos de altos estándares de calidad que incluyan aspectos fundamentales en el modelo exitoso de intervención en las escuelas de New Brunswick es otra actividad clave, ya que de ella depende la retención y atracción de nuevos clientes hacia los productos que ofrece la consultora.

Actividades de acompañamiento y seguimiento a las ventas realizadas: Esta actividad ha sido considerada pensando en lo importante que es que, en un proceso de inclusión, el acompañamiento permanente a los clientes. Se pudo observar incluso en los resultados preliminares de la encuesta realizada, que las familias de niños con NEE valoran altamente la información y acciones concretas para el aprendizaje de todos los actores involucrados en el proceso, al igual que los docentes.

Creación de redes de apoyo entre los actores involucrados: Actividad que permite crear nexos permanentes entre los actores involucrados en los procesos de inclusión, es decir comunidades educativas (directivos, equipos directivos, docentes, no docentes, auxiliares, entre otros) y familias. En una segunda fase, se trabajará para crear nexos con la sociedad civil y la comunidad completa, generando un impacto positivo no únicamente en aquellas personas relacionadas directamente con las necesidades educativas especiales, sino con la sociedad en su totalidad.

6.7 Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingreso consideradas por este modelo de negocios están contempladas en los productos que la consultora comercializará. Estos se materializan en capacitaciones en materia de inclusión, asesorías para procesos de inclusión de niños con NEE en escuelas regulares, seguimiento a estas asesorías y actividades de integración y difusión de materias relevantes sobre NEE con las familias y la comunidad. El detalle de precios por producto se detallará en el capítulo 11 plan de inversión.

6.8 Asociaciones clave

Las alianzas estratégicas para que la consultora pueda operar en los términos planificados dicen relación con:

Entidades gubernamentales que apoyan emprendimientos: en la primera fase de la consultora se trata de una asociación fundamental para su funcionamiento. De acuerdo al tipo de empresa que se presenta, Corfo resulta un actor clave para el financiamiento o para la adquisición de un crédito para microempresarios en caso de no acceder a ningún fondo concursable.

Ministerio de Educación: al tratarse del organismo que diseña las políticas públicas educacionales en el país, se convierte automáticamente en un actor clave para la gestión de la consultora. Se

debe generar una asociación permanente de cooperación con el ministerio para enmarcarse dentro de los lineamientos, planes, programas y políticas establecidas para estos efectos.

Municipios: En el caso de los sostenedores del sector municipal, departamentos de educación y corporaciones municipales, los alcaldes son un actor clave cuya relación con la empresa puede generar el aumento de clientes para la consultora, atendiendo que uno de los focos de la gestión de dicha autoridad es la educación comunal con resultados de calidad y que lo permitan destacar entre sus pares.

Asociaciones de sostenedores: Tal como ocurre en el caso de los alcaldes municipales en el sector público, en el sector privado existe una asociación que trabaja por el cumplimiento de objetivos ministeriales en materia de educación y la entrega de servicios de calidad. Verificando que el sector privado en la actualidad tiene muy baja participación en procesos de integración o de inclusión educativa y no implementa el programa de integración escolar, resulta clave crear y mantener un lazo con este actor, por la probabilidad de aumentar clientes en este sector.

Especialistas e implementadores de la política de inclusión en New Brunswick, Canadá: Atendiendo a que se trata de prácticas y herramientas llevadas a la realidad, una asociación clave es con los especialistas y docentes que han implementado exitosamente el proceso de inclusión en las escuelas regulares de New Brunswick resulta fundamental para abordar los proyectos de la consultora. La idea es tener un contacto permanente con estos actores e incluso crear instancias de intercambio con Canadá. El profesor Gordon L. Porter demostró interés en la generación de un lazo de cooperación para replicar las buenas prácticas del modelo implementado en New Brunswick.

Agrupaciones de padres y familias de niños con NEE: Se trata de un acercamiento a las familias y al entorno más cercano de los niños con NEE. Esta relación también puede generarse en los establecimientos educacionales, pero en este caso, al existir una agrupación de carácter formal, la posibilidad de generar alianzas e intercambio de conocimiento y experiencias resulta bastante enriquecedor para la consultora, ya que permite desarrollar procesos de colaboración y aprendizaje mutuo.

Sistema B: Dado el objetivo que la empresa tiene en certificarse como empresa B tras el primer año de operaciones, es necesaria una asociación con el sistema B desde el primer momento, conociendo la realidad de otras empresas que han recorrido el mismo camino y del propio sistema y los aportes que puede hacer a la consultora para cumplir con este cometido.

Organizaciones de la sociedad civil interesadas en el tema de inclusión: se trata de una alianza que puede permitir una difusión mayor del trabajo que realizará la consultora y que permitiría no únicamente la atracción de nuevos clientes, sino la oportunidad de generar nuevas líneas de acción y de involucrar a más actores de la sociedad en esta tarea inclusiva.

6.9 Estructura de costos

La estructura de costos de la consultora puede ser explicada en primer lugar desde la inversión inicial correspondiente al año base (2017), relativa a gastos de implementación de la consultora, dentro de los cuales se encuentra el arriendo de oficinas generales y gastos asociados al diseño y elaboración de los bienes y servicios ofrecidos por la empresa y, en segundo lugar, desde el costo asociado a cada servicio Su detalle se expondrá en el capítulo 11, referido al plan de inversiones.

7. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se presentarán las estrategias y acciones a realizar para el marketing estratégico y táctico. Por marketing⁴¹ se entiende una función de las organizaciones cuyo propósito es la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes potenciales y efectivos que las compañías tienen.

7.1 Marketing estratégico

El marketing estratégico es aquel cuya finalidad es conocer a sus potenciales segmentos de clientes, sus necesidades, preferencias, costumbres de compra y adecuar la estrategia de la empresa hacia el cumplimiento de requerimientos definidos por los clientes (Muñiz, 2014).

Los capítulos previos, especialmente aquellos relativos al análisis del mercado, análisis estratégico y Canvas entregaron datos importantes para desarrollar la estrategia de marketing, que se presenta a continuación:

7.1.1 Objetivos

El marketing estratégico de la consultora tiene como objetivo principal entregarles valor a los segmentos de clientes definidos en el modelo Canvas, lo que como se ha indicado en capítulos previos, responde a través de la entrega de servicios innovadores y con un alto grado de acompañamiento y monitoreo a dichos servicios entregados, generando una propuesta única y sin comparación dentro del mercado educativo que existe hoy en el país.

7.1.2. Segmentación

Los capítulos 4 y 6, relativos al análisis del mercado y modelo de negocios respectivamente presentaron el primer uso de variables para segmentar. Para dimensionar el tamaño de mercado y llegar a definir un mercado objetivo, se consideró el total de sostenedores educacionales existentes en Chile al año 2016 y se definieron variables geográficas y legales para acotar el mercado. De esta manera, se tuvo que la primera clasificación corresponde a la siguiente:

- ✓ Sostenedores municipales (incluye a corporaciones municipales y departamentos de educación municipal)
- ✓ Sostenedores particulares subvencionados
- ✓ Sostenedores privados
- ✓ Sostenedores de administración delegada

Luego, se definió la segmentación de acuerdo a la ubicación geográfica de estos sostenedores. Se utilizó el criterio regional para contabilizar a estos clientes. También, fueron considerados los preceptos que establece la Ley de Inclusión que entró en vigencia el año 2016, donde se plantea

⁴¹ Definición entregada por la American Marketing Association. Para mayor detalle ver <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

el fin al lucro y la progresiva desaparición de aquellos sostenedores que recibían aportes estatales pero que a la vez cobran por la educación que entregan.

Las estadísticas oficiales del Ministerio de Educación entregan datos desagregados únicamente a nivel de sostenedores municipales, por lo que se consideró como una nueva variable para la segmentación. El total de 53 sostenedores fue clasificado de acuerdo a la cantidad de establecimientos que administra, generando una nueva variable de segmentación y planteándose una meta de acceder al 15% de ellos en el plazo de 5 años; esperando tener presencia en los tres grupos definidos. Es así como se llegó a un SOM de 8 sostenedores.

Por su parte, el modelo de negocios también consideró una segmentación de clientes. Esta también incluye a los sostenedores, pero además a los directores y equipos directivos de los establecimientos educacionales que administran, a docentes y familias de niños con necesidades educativas especiales. Las estadísticas del Ministerio de Educación⁴² permiten contar con cifras para cada uno de estos segmentos a nivel nacional y regional.

En este momento, es hora de agregar nuevas variables de segmentación, para definir cuáles serán los 8 sostenedores educacionales seleccionados. Dentro de estas variables se considera tener presencia en cada una de las 6 provincias de la región y, mantener la proporción existente en cada categoría (sostenedor grande, mediano y pequeño). Otra variable a considerar, se relaciona con un estudio realizado por la Asociación de Municipalidades en el año 2014, donde categoriza a las comunas en cinco tipos según los resultados obtenidos en educación (AMUCH, 2014); de acuerdo al siguiente detalle:

- ✓ Tipo 1: Comunas con los mejores resultados en educación a nivel nacional y son las únicas que superan el promedio mínimo definido por el Ministerio de Educación.
- ✓ Tipo 2: Comunas que no alcanzan el promedio definido por el Ministerio de Educación en sus resultados y con un promedio de personas en situación de pobreza del 15,9%.
- ✓ Tipo 3: Comunas que no alcanzan el promedio definido por el Ministerio de Educación en sus resultados y con un promedio de personas en situación de pobreza del 18%.
- ✓ Tipo 4: Comunas que no alcanzan el promedio mínimo definido por el Ministerio de Educación en sus resultados y con un promedio de personas en situación de pobreza del 16,9%.
- ✓ Tipo 5: Comunas que no alcanzan el promedio mínimo definido por el Ministerio de Educación en sus resultados y con un promedio de personas en situación de pobreza de un 23,6%.

Dentro de los criterios de segmentación, también se apunta a tener al menos un sostenedor en cada tipo de comuna; se exceptúa el tipo 5 ya que no existe ninguna comuna de la región metropolitana categorizada en esa tipología. De acuerdo con estos criterios, los sostenedores escogidos se presentan en la tabla N° 12:

⁴² Para mayor detalle ver el sitio web <http://centroestudios.mineduc.cl/index.php?t=96&i=2&cc=2036&tm=2>

Tabla N° 12: Número de establecimientos por nivel educativo en las comunas escogidas

Comuna	Preescolar	Básica	Media	Especial	Total	N° Directores	N° docentes	Tipo de comuna
Santiago	1	22	18	3	44	44	2.296	2
Buín	0	9	5	0	14	14	495	3
Talagante	0	9	5	0	14	14	374	2
Lampa	0	10	3	0	13	13	345	4
María Pinto	0	5	2	0	7	7	168	4
Pirque	0	3	2	0	5	5	127	3
Independencia	1	4	4	0	9	9	276	3
Providencia	0	6	5	0	11	11	599	1

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del sitio web <http://www.mime.mineduc.cl>

7.1.3 Targeting

Dentro de este punto, se presentará una breve descripción del contexto que rodea a cada uno de los sostenedores escogidos, de acuerdo a la información presentada en cada uno de los Planes Anuales de Desarrollo Educativo, PADEM. Cabe destacar que dichos documentos entregan información relativa a los establecimientos, equipos directivos, docentes y alumnos, por lo que se considera información relevante para los segmentos definidos en el capítulo 6.

Departamento de Educación Municipal de Santiago

Dentro del PADEM bianual para los años 2015 y 2016, se define como un objetivo estratégico la elaboración e implementación de un programa de inclusión escolar, que defina estándares comunales e incluya estrategias de apoyo para la gestión de los establecimientos, especialmente en contextos diversos de aprendizaje (Ilustre Municipalidad de Santiago, 2016).

Dentro de las medidas consideradas para cumplir este objetivo cuentan la consolidación del programa de integración escolar, el levantamiento de estrategias educativas inclusivas en todos los establecimientos de la comuna y que sean incorporadas en los respectivos proyectos educacionales y materializados en los instrumentos de gestión y el fortalecimiento de las competencias de directivos, docentes y asistentes de la educación.

A modo de referencia en materia presupuestaria, es importante mencionar que para el año 2016 los recursos destinados al ítem de servicios técnicos y profesionales ascendieron a \$ 665.414.308 y el plan de perfeccionamiento bianual consideró 2 capacitaciones en temáticas de educación especial por un total de \$ 36.750.000 dirigidas al personal de 2 establecimientos.

Corporación de Desarrollo Social de Buín

Para la caracterización de este sostenedor se recurrió al PADEM 2014, donde se indicó que la matrícula de educación especial del año 2013 ascendió a 175 alumnos, lo que representaba un 1,9% de la matrícula total municipal. Por su parte, el programa de integración escolar atendió a

un 40% de los alumnos que presentaban NEE, aspecto incluido dentro del mejoramiento de la gestión de la educación municipal comunal (Ilustre Municipalidad de Buin, 2014).

Dentro de los lineamientos estratégicos contemplados en el área de educación inclusiva, se plantea como desafío la implementación del proyecto PIE en la totalidad de los establecimientos de la comuna con la finalidad de potenciar el cumplimiento del principio de equidad de oportunidades para los estudiantes con NEE.

Corporación de Desarrollo Social de Talagante

El PADEM 2015 para la comuna de Talagante indicó que en materia de inclusión, los objetivos planteados fueron la ampliación de la cobertura del programa de integración escolar en los establecimientos de la comuna, instalar la temática en los colegios desde el punto de vista de la temática escolar y apoyar el rol de los docentes desde el punto de vista de la capacitación y actividades de co – docencia en pos de la atención a la diversidad de niños con NEE (Ilustre Municipalidad de Talagante, 2015).

Corporación Municipal de Desarrollo de Lampa

El PADEM 2016 de Lampa considera la inclusión y la creación de escuelas inclusivas en la comuna como una oportunidad de mejorar su proyecto educativo y de continuar potenciando el programa de integración escolar; sin embargo, no aporta mayores antecedentes al respecto (Ilustre Municipalidad de Lampa, 2016).

Corporación de Desarrollo Social de María Pinto

El PADEM 2015 establece que la existencia de un programa de coordinación a la unidad de educación especial de la comuna se enfocará en el favorecimiento de la inclusión pedagógica y social de los alumnos con NEE a través del trabajo de profesionales multidisciplinarios, la ejecución de capacitaciones para los profesionales de los establecimientos, la implementación de cursos de educación especial en los colegios regulares, la articulación de los diferentes actores involucrados en este proceso con el fin de favorecer los procesos de inclusión o del programa de integración escolar y la adquisición de material de apoyo para mayor conocimiento sobre las NEE y su tratamiento.

Corporación Municipal de Educación y Salud de Pirque

El PADEM 2016 señala que la educación especial ha sido tratada desde hace varios años en la comuna, considerando los lineamientos entregados por el decreto N° 170 del MINEDUC, respecto de la entrega de atención específica y multidisciplinaria a los estudiantes con NEE, como parte del proyecto de Gestión curricular y parte de la estrategia de inclusión de un total de 112 alumnos a nivel comunal. La comuna cuenta, además, con un Centro de estimulación educativa para entregar atención integral a niños con NEE entre 4 y 9 años, con la finalidad de potenciar sus habilidades y entregar herramientas de apoyo a sus respectivas familias a través de equipos multidisciplinarios. (Ilustre Municipalidad de Pirque, 2016).

El perfeccionamiento docente es uno de los ejes relevantes para la gestión municipal en materia de inclusión, así como también la implementación de diversas estrategias que apoyen la diversidad y el programa de integración escolar, tales como la ejecución de talleres de apoyo pedagógico a la diversidad escolar.

Departamento de educación de Independencia

El PADEM 2015 indica que la inclusión es uno de los valores y de los ejes principales de la comuna, por lo que el programa de integración escolar es un recurso que debe ser potenciado. Por otra parte, se señala que para dar cumplimiento a la inclusión en los establecimientos educacionales se requiere de capacitación y formación docente y, el uso de asesorías como una herramienta de apoyo a los procesos que la comuna está realizando, incluido el tema de inclusión. Una de las metas para el período 2016 – 2017 es la formación de una escuela de formación permanente para la comunidad educativa de Independencia, que permita ajustar las necesidades de capacitación del profesorado y de la comuna. Finalmente, otro foco de ocupación para la comuna es la integración de la comunidad.

Corporación de Desarrollo Social de Providencia

En este caso, se encuentra disponible el PADEM 2016, documento en el que se menciona la inauguración del Centro de Apoyo para la Educación Inclusiva en 2016, cuyo objetivo es la implementación de recursos y apoyos adicionales para la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación para todos los estudiantes de la comuna y uno de sus programas es relativo a la detección y diagnóstico de las NEE tanto para su integración al Programa de integración escolar como para otros casos (Ilustre Municipalidad de Providencia, 2016). El programa educativo comunal cuenta con un programa de Integración Escolar al que se destinó la suma de \$ 30.348.445, lo que representa un 1,2% del gasto total en el área educación.

Dentro de los desafíos establecidos para el presente año se considera la formación docente en materias de atención a la diversidad de la sala de clases, desde el punto de vista de las NEE y en contexto del Programa de Integración Escolar que pretende ser instalado como un factor clave en la inclusión de la comuna, así como también la creación de redes de apoyo entre los docentes de distintos establecimientos educacionales para superar aquellas debilidades existentes. Por otra parte, se establece como meta la generación de estrategias integrales de atención a la diversidad incluyendo la participación de todos los actores involucrados en el proceso, como resultado a un diagnóstico de la situación actual.

Dentro de las actividades puntuales de capacitación relativas a inclusión, se consideran los docentes, alumnos y familias, lo que da cuenta de la relevancia que el tema tiene en la comuna. En el 2016, se realizó un diploma de Inclusión Educativa con la Universidad de Chile dirigido a docentes y personal de los establecimientos de la comuna y se continuará trabajando en la formación y capacitación. Las actividades enumeradas buscan consolidar la política definida en la materia.

A partir de lo expuesto, se observa que en materia de inclusión en aulas regulares, las necesidades en términos generales son bastante parecidas: se observa necesidad de grupos

multidisciplinarios que apoyen los procesos inclusivos, una capacitación permanente en materias atinentes a los docentes y personal de las escuelas y en algunos casos incluso se plantea la necesidad de técnicas específicas como el co – teaching o la implementación de estrategias como centros para tratar las NEE, entre otras. Esta información, sumada a los resultados de las encuestas y entrevistas entrega mayor claridad respecto del diseño de los productos, para realizar una oferta que se asemeje a las necesidades del mercado objetivo.

7.1.4 Posicionamiento

El posicionamiento de la consultora considera la propuesta de valor definida en el modelo de negocios para cada uno de los segmentos de clientes establecidos en dicho capítulo y los antecedentes específicos entregados por las etapas de segmentación y marketing, expuestas previamente. Para ello, esta estrategia persigue como fin en primer lugar, conseguir un reconocimiento de la marca de la empresa en cada uno de los segmentos de clientes definidos. Se espera en un mediano plazo que las principales asociaciones que los clientes de la consultora tengan se relacionen con bienes y servicios de calidad, inclusión exitosa, profesores de excelencia y acompañamiento permanente y que estos elementos constituyan la identidad creada por la consultora para ellos. De esta manera, se observa lo siguiente:

Para los sostenedores educacionales y directores el posicionamiento consiste en entregar servicios de asesoría, capacitaciones y material de apoyo a la gestión relativa a los procesos de inclusión que lideran y que son parte de su PADEM, a través del uso de metodologías y buenas prácticas que dieron resultados en New Brunswick. Lo anterior con la finalidad mayor de crear una comunidad educativa inclusiva al interior de los establecimientos y fuera de ellos, generando un precedente diferenciador de la mano de una empresa que trabaja para la certificación B.

Para los docentes, el posicionamiento es bastante similar al de sostenedores y directores, sin embargo, contempla además el entregar herramientas que logren cambios de paradigma y mentalidad en la forma de hacer clases atendiendo la diversidad y enfocándose en aquellos alumnos con NEE, incluyendo a la totalidad de los estudiantes, sus familias y la comunidad escolar completa.

Para las familias de los alumnos con NEE, el posicionamiento apunta a su atracción para poder convertirse en un actor activo en los procesos de inclusión de sus hijos en establecimientos educacionales, pudiendo acceder a capacitaciones, cursos y actividades en los que se fomente la inclusión en todos los niveles.

7.2 Marketing operacional

Por su parte, el marketing operacional dice relación con las acciones tácticas para dar cumplimiento a la estrategia de marketing definida previamente⁴³, a través de la definición de lo que se conoce como las “cuatro Ps”, que se presentan a continuación:

⁴³ Cátedra Gestión de Marca y Desarrollo de Productos, Global MBA, del profesor Christian Diez, 2016

7.2.1 Producto

Los productos que serán distribuidos por la consultora y que serán presentados a continuación toman aspectos relevantes de las entrevistas realizadas al profesor Gordon L. Porter y a la profesora María Soledad Cabrol, quien forma parte de la ATE y que entregó información referencial respecto a la forma de operar de la consultora donde se desempeña. El detalle de dichos productos se expone a continuación:

Capacitaciones en materia inclusiva.

Este producto se enfocará en la elaboración de cursos de capacitación en temas atinentes a la inclusión en los establecimientos regulares y que entreguen a los docentes y actores de los establecimientos herramientas que efectivamente permitan el progreso de los alumnos con NEE en sus procesos de inclusión en establecimientos regulares. Algunas temáticas a desarrollar son las siguientes:

- ✓ Tratamiento de necesidades educativas en el aula
- ✓ Entrega de herramientas para la construcción de sistemas educativos inclusivos
- ✓ Adaptaciones curriculares para atender las necesidades educativas especiales
- ✓ Atención educativa de estudiantes con discapacidad auditiva e intelectual
- ✓ Diversidad y planificación curricular

Ahora bien, características más específicas de las capacitaciones podrían variar dependiendo de los requerimientos de los clientes; sin embargo, a modo de referencia, una capacitación de 8 horas dirigida a 20 personas tiene un costo de \$ 3.000.000. Dentro de la oferta, se contemplarán, además, capacitaciones de 16 y 24 horas dirigidas a la misma cantidad de personas. Los costos respectivos serían de \$ 4.500.000 y \$ 6.000.000⁴⁴. Se considerará también una evaluación post, seis meses después de ejecutada la capacitación, de manera de recibir retroalimentación por parte de los clientes sobre la utilidad de los servicios prestados. La capacitación incluirá también 2 servicios de coffe break por día y un pendrive por participante con material de apoyo. Estas capacitaciones deberán ser realizadas por profesionales que cuenten con la experiencia y conocimientos necesarios, de acuerdo a las políticas de la gestión de personal establecidas en el capítulo 10.

Asesorías integrales para procesos de inclusión educativa en establecimientos regulares

Este producto contempla el acompañamiento a los procesos de inclusión de alumnos con NEE en las aulas regulares. Este producto es el que por esencia aborda e incluye todas aquellas buenas prácticas de New Brunswick, ya que, de lo conversado con el profesor Porter, se observa que lo fundamental es generar liderazgos en el sector educacional y cambios de mentalidad en las comunidades educativas. Las principales características de las asesorías se presentan a continuación:

⁴⁴ Información recopilada de la entrevista con la profesora María Soledad Cabrol y revisión de antecedentes de cobro en organismos ATE. Para mayor información ver http://www.edicionessm.cl/descargas/doc/lista_de_precios_ATE.pdf

- ✓ Capacitación inicial de 8 horas dirigida a entregar aspectos básicos del proceso en general, la metodología a utilizar, contenidos a revisar y metodologías principalmente, entrega de un pendrive por participante con material de apoyo.
- ✓ Actividades presenciales una vez por semana con una duración de 5 horas, donde se evalúe el avance del proceso. Estas sesiones serán lideradas por dos profesionales especialistas, incluyendo un servicio de coffe break.
- ✓ Diseño de un mecanismo de resolución de problemas en la comunidad escolar de acuerdo a las características propias del contexto en que se está trabajando.
- ✓ Diseño de actividades de apertura a la comunidad.
- ✓ Diseño del mecanismo de colaboración de co-teaching entre profesores de aula y equipo multidisciplinario que aporta a los procesos de inclusión.
- ✓ Diseño de nuevas estrategias de aplicación en el aula para enfrentar los procesos de inclusión.

Esta asesoría se presentará en dos modalidades, según los requerimientos específicos de los clientes: un semestre (considerando de marzo a agosto) y el año completo (de marzo a diciembre), considerando al equipo docente y directivo y a todo aquel actor involucrado en el proceso de inclusión de niños con NEE dentro del establecimiento para hacerlo integral. Se incluirá también el material correspondiente. Se asume también que serán 20 los participantes de estas asesorías, de manera de incluir a la comunidad escolar completa. Los valores asociados corresponden a \$ 30.000.000 (incluye trabajo por 5 meses que pueden variar marzo a agosto o agosto a diciembre) y \$ 45.000.000 según la duración escogida⁴⁵.

Acompañamiento posterior a asesoría

Se trata de una asesoría posterior a la implementación de la asesoría. Se incluyó este producto debido a que el estudio realizado por Bellies indicó que muchos sostenedores y directores de establecimiento indicaron que la efectividad de los programas de intervención perdía efectividad una vez que los consultores terminaban su trabajo. Además, tomando las palabras del profesor Gordon, se hace necesario crear una conciencia del cambio y modificaciones sustanciales en la forma de pensar, por lo que los profesores y equipos de los establecimientos deben ser acompañados para conseguir este objetivo.

La oferta de temáticas, al igual que la duración del acompañamiento sigue la misma lógica que las asesorías, es decir, semestrales y anuales, considerando 5 meses en el primer caso y 10 en el segundo. Para este proceso se considera la ejecución de 2 jornadas de 5 horas al mes, lideradas por dos profesionales de la consultora, servicio de coffe break para los participantes y un pendrive con material de apoyo. Los valores son de \$ 12.000.000 y \$ 22.000.0000 respectivamente⁴⁶.

⁴⁵ Información recopilada de la entrevista con la profesora María Soledad Cabrol que se desempeña como consultora en la ATE Vanguardia Progress y revisión de antecedentes de cobro en organismos ATE.

⁴⁶ Información recopilada de la entrevista con la profesora María Soledad Cabrol que se desempeña como consultora en la ATE Vanguardia Progress y revisión de antecedentes de cobro en organismos ATE.

7.2.2 Precio

Para la fijación de precios, en primera instancia se define como estrategia mirar el comportamiento de los organismos ATE que prestan servicios al sector educación; por tanto se asume como una fijación de precios con base en la competencia (Phillip & Keller, 2006), atendido que se trata de una empresa que recién está iniciando sus actividades y pese a contar con información de los potenciales clientes y su disposición a adquirir los productos que la consultora ofrece por los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas y entrevistas, aún se desconoce el real efecto que las estrategias planteadas en este documento tendrán en compras efectivas en los primeros meses de funcionamiento . De igual manera las estrategias de marketing y ventas apuntarán a que la estrategia de precios se dirija hacia el liderazgo en calidad del producto (Phillip & Keller, 2006), aspirando a ser el líder de organismos con oferta para procesos de inclusión en establecimientos educacionales, considerando las características propias y el valor que este proyecto ofrece a sus clientes y la comunidad. La tabla N° 13 presenta el detalle de precios:

Tabla N° 13: Productos y sus precios

Producto	Precio (\$)
Capacitaciones de 8 horas para 20 personas	3.000.000
Capacitaciones de 16 horas para 20 personas	4.500.000
Capacitaciones de 24 horas para 20 personas	6.000.000
Asesorías de un semestre	30.000.000
Asesorías de un año	45.000.000
Acompañamiento a asesorías un semestre	12.000.000
Acompañamiento a asesorías un año	22.000.000

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que, el foco principal para las ventas, corresponderá a paquetes de capacitaciones, asesorías semestrales (o anuales) y su respectivo seguimiento.

7.2.3 Punto de venta

El principal punto de venta será presencial, ya que se pretende realizar visitas para entregar en mayor detalle los beneficios y principales características de los productos que la empresa ofrece. Sin embargo, es importante no perder de vista que el sitio web de la consultora, la realización de workshops y charlas de difusión y publicación de antecedentes en redes sociales también serán soporte para aumentar las ventas.

7.2.4 Promoción

El objetivo de la promoción es generar conciencia en los clientes, acerca de la existencia de la empresa y su oferta, convertir en clientes efectivos a los sostenedores escogidos en el proceso de segmentación en un plazo de 5 años y, lograr su fidelidad a través de renovaciones de contrato y recomendaciones hacia otros sostenedores y el aumento sostenido de las ventas. Para lograr este objetivo, se realizarán las siguientes acciones:

- ✓ Sitio web: se trata de una de las principales herramientas para entregar información a los clientes. Además, se invertirá en la herramienta Adwords para aumentar la visibilidad de la consultora en internet y así tener la posibilidad de atraer a clientes potenciales. Asimismo, existen aspectos importantes que deben ser incluidos en el diseño del sitio para lograr una mayor visibilidad, aspecto fundamental para el desarrollo de la herramienta embudo de ventas que se presentará en el plan de ventas. Estos aspectos son: limpieza del sitio, claridad en el mensaje que se envía, suscripción a newsletter, contacto para generar un lazo con posibles clientes, optimizada para su visualización desde cualquier tipo de dispositivo y facilidad de navegación.
- ✓ Workshops: Se propone la realización de uno por año. Contará con la presencia del equipo de la consultora y un especialista de New Brunswick para dar a conocer su experiencia y buenas prácticas. También incluirá actividades prácticas para trabajar entre los asistentes. Se contempla una duración de 8 horas en algún centro de eventos de la región metropolitana y generar una alianza con alguno de los sostenedores considerados como clientes objetivos. Se cobrará una membresía por asistencia.
- ✓ Solicitud de entrevistas para visitas personalizadas a los sostenedores; de manera de generar una relación más estrecha con ellos y presentarles el portafolio de productos que la consultora ofrece.
- ✓ Charlas de difusión con temática. Una vez por semestre, se realizarán charlas de difusión acerca del trabajo que realiza la consultora, focalizando en alguna temática en particular.
- ✓ Envíos de mailing con información sobre temáticas de inclusión mensualmente.

El detalle de los costos asociados a cada una de estas actividades se expondrá en el capítulo 11.

7.3 Plan de ventas

Para la estrategia de ventas se utilizará la herramienta sales funnel, que se refiere al proceso de conversión de un contacto a un cliente efectivo. Para lo anterior, se realizarán las acciones definidas en el plan de marketing, específicamente en aquellas relativas a la promoción. Para ello, se propone el uso del sitio web de la consultora, workshops, charlas y visitas a los clientes. A través de estas actividades se espera que un cliente con el que la empresa genera un primer contacto se transforme en un cliente efectivo.

Para ello, el embudo de ventas (o sales funnel) presenta cuatro etapas:

- ✓ Atracción de tráfico: relativa a la primera etapa, donde el cliente puede tener un cierto interés en la oferta, pero sin sentir necesariamente necesidad por adquirirla. Para atacar esta primera fase, se realizarán acciones tales como informativos que resuman los productos y sus principales características.
- ✓ Entregar contenidos e información que agreguen valor al cliente: Fase en que se trabaja para crear una relación con el cliente a través de la entrega de contenidos que le aporten

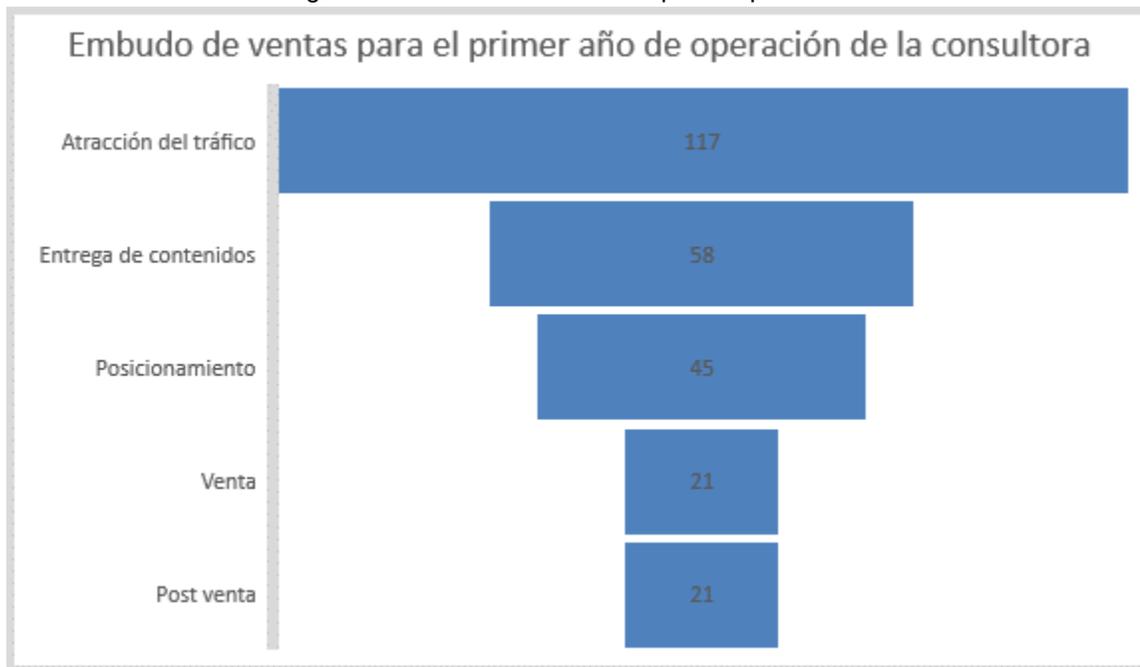
valor. Actividades tales como links a seminarios o conferencias, envío de bibliografía e información relativa a las necesidades educativas especiales y su tratamiento serán incluidas en esta fase del embudo de ventas.

- ✓ Posicionamiento: En esta fase se debe demostrar el valor que se entrega al cliente a través de soluciones o respuestas concretas a sus problemas o dudas. Es aquí donde testimonios, casos de éxito, pilotos realizados, entre otras actividades serán desarrolladas.
- ✓ Venta: fase final, donde el cliente decide de acuerdo a la información con la que cuenta. En esta fase se considerará entregar promociones asociadas a precios más bajos para un segundo producto y la suscripción a newsletters semanales. Es necesario también incluir estrategias de post venta y seguimiento a los productos contratados.

Ahora bien, los clientes escogidos de acuerdo al STP, se encuentran entre las dos primeras etapas; ya que, de acuerdo a la información presentada por los PADEM, el tema de la inclusión en las aulas regulares es uno de los ejes de mejoramiento de la gestión; sin embargo, es la primera vez que recibirán información relativa a la oferta que la consultora pone a su disposición.

De acuerdo a la información entregada por la tabla N° 12, se puede observar que los 8 sostenedores escogidos administran un total de 117 establecimientos educacionales de educación preescolar, básica, media y especial; razón por la cual, el embudo se presentará considerando este dato, toda vez que la meta en 5 años es que estos 8 sostenedores hayan adquirido productos para varios de los establecimientos que administran. Considerando todos estos aspectos, entonces, el embudo de ventas entonces para los cinco primeros años de operación quedaría de la siguiente manera:

Figura N° 6: Embudo de ventas para el primer año



Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la proyección de ventas, se considerará la información entregada por el estudio sobre el funcionamiento de los servicios ATE (Barrera, y otros, 2014), que establece que el número de contratos suscritos por entidades ATE con sostenedores educacionales creció a un ritmo promedio del 18% anual entre los años 2011 y 2013, cifra que se considerará para la proyección de ventas de los cinco primeros períodos de operación de la consultora, tomando como dato inicial el total de 117 establecimientos administrados por los 8 sostenedores escogidos.

Consideraciones:

- ✓ La demanda por productos más caros como las asesorías comenzará con mayor fuerza a contar del año 2, después de la realización del workshop y cada año será incremental, debido a que en todos los períodos está considerada su realización, trayendo a alguna figura destacada de New Brunswick.
- ✓ Al contratar una asesoría, se contratará automáticamente el acompañamiento, considerando la opinión de los entrevistados que mostraron su disposición a adquirir productos como el que ofrece la consultora y más aún, si existía la posibilidad de un seguimiento para evaluar los procesos. Las proyecciones para los años 1 a 5 son entonces, las siguientes:

Tabla N° 14: Proyecciones de venta año 1 a 5

Proyección de ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación 8 hras	6	8	10	12	14
Capacitación 16 hras	2	2	4	6	7
Capacitación 24 hras	1	2	3	4	5
Total capacitaciones	9	12	17	22	26
Asesoría semestral	2	4	6	8	10
Asesoría anual		2	4	6	8
Total Asesorías	1	6	10	14	18
Acompañamiento semestral	2	4	6	8	10
Acompañamiento anual		2	4	6	8
Total Acompañamientos	2	6	10	14	18
Workshops	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

8. PLAN DE OPERACIONES

8.1 Estrategia de Funcionamiento

Considerando que se trata del diseño de una empresa y su modelo de negocios, los aspectos más importantes en esta primera fase dicen relación con una buena definición de sus lineamientos estratégicos, así como también el diseño de los productos que comercializará, y los respectivos planes de marketing y ventas.

8.1.1 Lineamientos estratégicos de la consultora

La consultora es un proyecto educativo que nace producto de la inquietud de aportar concretamente a una problemática país, como lo es la inclusión de personas discapacitadas en contextos regulares de la vida, dentro de los cuales, uno de los más importantes es el educativo. La empresa tiene un fuerte compromiso con un proyecto educativo inclusivo, libre de discriminación y donde aporte a uno de los pilares básicos de la educación chilena: la universalidad del acceso a todos sus niveles y el acceso a una educación de calidad. Los valores que motivan esta gestión son la cooperación, colaboración, no discriminación y contribución a una mejor sociedad.

Misión organizacional

Contribuir a procesos de inclusión educativa de niños y niñas con necesidades educativas especiales en contextos de educación regular a través de la entrega de servicios de calidad, el compromiso de un equipo de excelencia, la adopción de buenas prácticas, una cooperación permanente con referentes en inclusividad en el mundo y una tipología de empresa enfocada en problemáticas sociales.

Visión organizacional

Convertirse en un referente en materia de educación inclusiva en el país y en la región latinoamericana.

Una representación gráfica de la estrategia de la consultora se presentará en la siguiente figura.

Figura N° 7: Estrategia organizacional



Fuente: Elaboración propia

8.2 Productos y procedimientos

Tal como se detalló en el capítulo 7, los productos que ofrece la consultora son los siguientes: capacitaciones en materias de inclusividad, asesorías integrales para procesos de inclusión educativa en establecimientos regulares, acompañamiento posterior a asesorías. El procedimiento establecido para estos efectos se presenta a continuación:

Figura N° 8: Proceso de ventas y fidelización de clientes



Fuente: Elaboración propia

El proceso se inicia cuando un cliente inicia un requerimiento de servicio, sea en forma presencial, telefónica o a través del sitio web. Se define una fecha para una reunión donde se firme el contrato y se acepten las cláusulas contenidas en este documento. Posterior a la firma del contrato se programa una fecha previa al inicio del curso para una reunión entre la consultora y el cliente. En esta reunión deben estar presentes todas aquellas personas que recibirán la capacitación, asesoría o acompañamiento, de manera de equiparar expectativas y la forma en que se abordará la actividad. Posteriormente, se ejecuta. Al finalizar, se realiza una nueva reunión entre los participantes y la consultora con la finalidad de evaluar la actividad y generar una nueva instancia de comunicación con el cliente: la post venta, proceso que incluirá envíos de correos, de información relativa a la empresa y que busca no perder el contacto con ese cliente, para que se decida nuevamente a adquirir alguno de los productos ofrecidos.

9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Las principales actividades asociadas a la implementación de la empresa se relacionan con:

- ✓ Desarrollo de la idea, considerando una problemática social en Chile, la revisión de modelos de inclusión educativa en el mundo, la evaluación de la aplicabilidad de uno de ellos en el país y su contexto local, la oportunidad de globalización. Se utilizarán herramientas para evaluar el escenario del mercado chileno, el contexto político, institucional, normativo, análisis estratégico externo, análisis interno, definición de factores críticos de éxito; aplicación de encuestas y entrevistas a actores clave en la materia, elaboración del modelo de negocios y el diseño del plan de negocios para la puesta en marcha de la consultora. Plazo: 7 meses partiendo en Octubre 2016 a Mayo 2017
- ✓ Constitución de la consultora como persona jurídica de derecho privado e inicio de actividades. Se trata de la segunda etapa del plan de implementación. Considerando la naturaleza de la empresa y su foco en convertirse en empresa B al primer año de operaciones, su constitución será bajo la figura de una empresa individual de responsabilidad limitada, EIRL⁴⁷. Es un tipo de empresa cuya razón siempre es comercial, cuenta con patrimonio propio y distinto al del titular y donde cualquier persona natural puede tramitar la personalidad jurídica. La constitución será por escritura pública, con inscripción en el Registro de Comercio y publicación en el Diario Oficial. Plazo: 2 meses partiendo en Junio 2017.
- ✓ Búsqueda de fuentes de financiamiento e inversionistas. Se define esta actividad como parte del plan de implementación debido a su criticidad para lo cual se establece su inicio en mayo de 2017 y con una duración de 10 meses.
- ✓ Diseño de sitio web de la consultora, puesta en marcha y mejoramiento. Esta actividad incluye el diseño, períodos de pruebas hasta funcionamiento del 100% del sitio. Duración de 7 meses partiendo en *Mayo a Diciembre 2017*.
- ✓ Proceso de selección de profesionales para llevar a la práctica el proyecto. Este proceso se explica en mayor detalle en el capítulo 10. Duración de 3 meses partiendo en *Mayo a Julio 2017*.
- ✓ Desarrollo de productos y servicios ofrecidos por la consultora. Este proceso se presentó en mayor detalle en el capítulo 8. Duración de 5 meses partiendo en *Julio a Diciembre 2017*.
- ✓ Desarrollo de plan de marketing y ventas. Presentado en mayor detalle en el capítulo 7, partiendo en *Agosto hasta Septiembre 2017*.
- ✓ Implementación del plan de ventas en comunas seleccionadas de la región metropolitana. *Octubre a Marzo 2018*.

⁴⁷ Para mayor detalle, ver <https://misabogados.com/blog/es/que-es-una-empresa-individual-de-responsabilidad-limitada-eirl/>

- ✓ Planificación operativa del proceso de certificación como empresa B. El proceso de certificación como empresa B debe prepararse con tiempo. Al considerar que el sistema B exige un año de operaciones de las empresas como requisito inicial; se comenzará a trabajar desde este año en dicho proceso. En mayo de 2018 se deben realizar las siguientes acciones⁴⁸: completar la evaluación que contempla 100 preguntas que contemplan la gestión de la empresa desde cinco aristas: gobernanza, modelo de negocios, prácticas ambientales y laborales y buscan visualizar las buenas prácticas existentes al interior de la empresa; después de responder la evaluación B Lab se contactará con la empresa para aclarar dudas y entregar la puntuación final. Esta debe ser superior a 80 puntos (de un total de 200) para optar a la certificación; en caso de haber aprobado el puntaje, se debe documentar lo indicado en la evaluación; firmar el Term-sheet que incluye los compromisos que la empresa debe asumir al recibir la certificación y se concreta el ingreso oficial a la comunidad B; cambiar los estatutos para incluir criterios de sustentabilidad y finalmente, realizar el pago dependiendo de la facturación. Asumiendo que se encontrará en el primer rango de facturación (0 a 499.000 USD) el costo de la certificación asciende a 500 USD anuales. Duración de un año partiendo en *Mayo 2017 a Septiembre 2018*.

Figura N°9: Detalle de carta Gantt para las actividades iniciales de la consultora



Fuente: Elaboración propia

⁴⁸ Para mayor detalle ver Sistema B en <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/6-pasos-para-ser-b>. También se obtuvo de la entrevista realizada a Nicolás Morales, director ejecutivo de Pegas Con Sentido.

10. PLAN DE PERSONAS

La estrategia y el diseño del plan de gestión de personas, se encuentra estrechamente ligado a los resultados esperados por la organización, convirtiéndose en una de sus principales ventajas competitivas (Maella, 2010). La puesta en práctica de esta estrategia contempla tres aspectos fundamentales (Desarrollo Económico y Local, 2012):

- ✓ Definición de los puestos de trabajo
- ✓ Selección del personal
- ✓ Definición de los costos asociados a personal

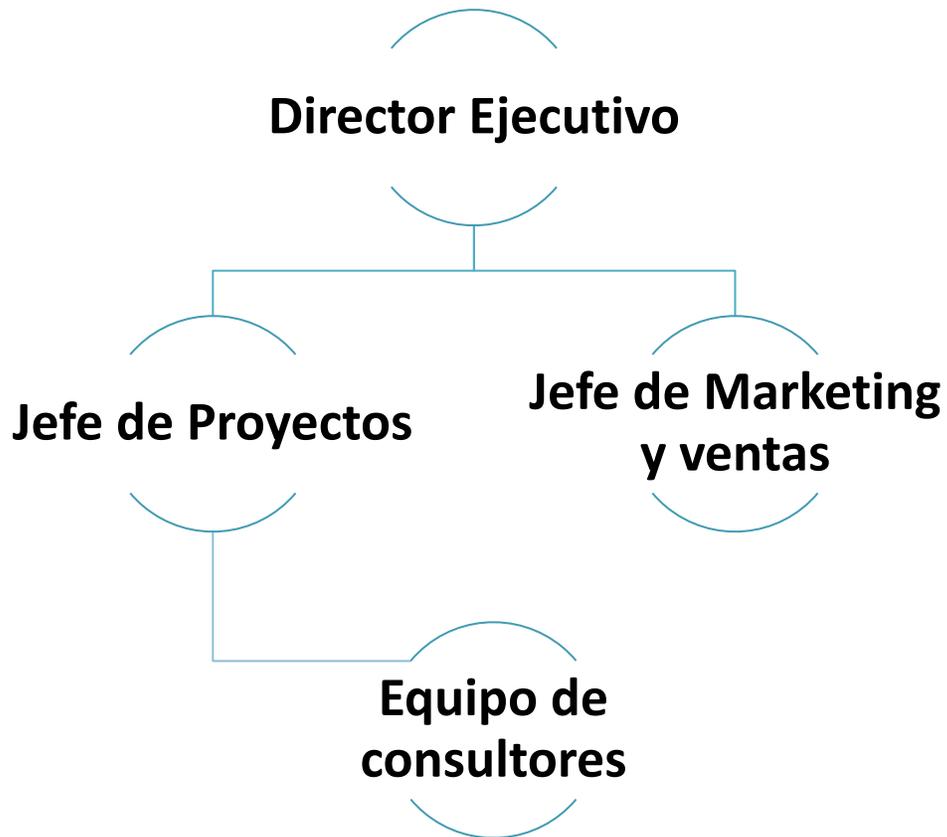
10.1 Definición de los puestos de trabajo

En las primeras etapas de operación de la consultora, se privilegiará la contratación permanente de tres profesionales a cargo de las dos áreas estratégicas de la empresa:

- ✓ Un director ejecutivo a cargo de los lineamientos estratégicos, financieros y de certificación como empresa B.
- ✓ Un jefe de proyectos que lidere el diseño de los productos y servicios que ofrece la consultora.
- ✓ Un jefe de marketing y ventas que elabore una estrategia para posicionar la consultora en las cuatro categorías de clientes y conseguir ventas efectivas.

Por otra parte, se requerirá de profesionales asociados a los proyectos que desarrollará la consultora. Para el año base, la tarea principal es el diseño de los productos que ofrecerá la empresa a sus clientes, razón por la cual se realizará la contratación de profesionales especialistas en materia de educación especial e inclusión, dentro de los que cuenta un psicólogo, un fonoaudiólogo, un terapeuta educacional, un profesor de educación especial y un profesor de educación regular. Esta misma lógica se mantendrá durante los primeros años para los productos que la consultora venda a sus clientes. Después del quinto año de marcha y, dependiendo del comportamiento de la demanda, los ingresos percibidos y las necesidades asociadas, se evaluará la contratación permanente de ellos. Los perfiles de competencia requeridos según cada caso, se presentan en la sección Anexos. Gráficamente, el organigrama inicial de la consultora se presenta en la Figura N° 10.

Figura N° 10: Organigrama inicial de la consultora



Fuente: Elaboración propia

10.2 Selección de personal

El proceso de selección partirá en el mes de julio de 2017 y la primera misión es contratar al jefe de proyectos y al jefe de marketing, cargos que serán permanentes en el quehacer de la consultora. Una segunda tarea corresponde a la contratación de los profesionales que durante el segundo semestre de 2017 diseñarán los productos que la empresa ofrecerá a sus clientes.

Un aspecto importante de destacar se relaciona con que la Superintendencia de Educación en 2015 presentó un reporte sobre denuncias de discriminación escolar, donde los resultados arrojaron que, de un total de 1.456 denuncias durante los años 2013 y 2014, el 51% corresponde a alumnos con síndrome de déficit atencional y un 18% a aquellos que presentan algún tipo de discapacidad física y/o intelectual, lo que muestra un escenario preocupante por un lado, pero por otro la necesidad de cambiar esta mentalidad y de contar procesos de inclusión reales y efectivos en Chile y, para lograr este objetivo además, poder contar con profesionales de excelencia.

Los detalles de los perfiles de competencia para ocupar dichos cargos se presentan en la sección anexos. Los costos asociados a recursos humanos se presentarán en la sección costos del capítulo 11.

11. PLAN DE INVERSIONES

11.1 Fuentes de Financiamiento

Durante el año cero, uno de los principales roles del director ejecutivo será la búsqueda de financiamiento para poner en marcha las operaciones de la consultora. En Chile, existen varias opciones de apoyo económico provenientes desde el sector público para los emprendimientos en las distintas fases de su desarrollo⁴⁹. Dado que el proyecto se encuentra en su fase inicial y, considerando las características del negocio, se presentarán los posibles fondos concursables a los que la empresa podría acceder:

Semilla Corfo⁵⁰: El objetivo de este programa es dar vida a emprendimientos dinámicos, con alto potencial de crecimiento con variaciones anuales iguales o superiores al 20% o aumentar sus ingresos en períodos cortos de tres o cuatro años. Para acceder al beneficio, el emprendimiento debe contar con un patrocinador. El monto a recibir en este caso es de 25 millones y se deben considerar los servicios de mentoría, para lo cual debe destinarse parte del presupuesto asignado. Cabe señalar que, Corfo entrega recursos por hasta el 75%, siendo el 25% del dinero restante responsabilidad del emprendedor.

Fondo de etapas tempranas⁵¹: Programa que tiene como objetivo la creación de fondos de inversión que contribuyan al financiamiento de pequeñas y medianas empresas que no superen un capital de UF 50.000 y que en etapas iniciales ya muestren un alto potencial de crecimiento pero que éste se vea imposibilitado por la falta de recursos y/o requiera de apoyo en materias de gestión. Lo anterior, se materializa en aportes de capital de acuerdo a los resultados de la negociación entre la empresa y el Fondo.

Existen otras fuentes de financiamiento tales como el crowdfunding⁵², donde la idea es presentar el proyecto en plataformas tecnológicas y conseguir financiamiento por parte de empresas y personas naturales interesadas en la idea. Sin embargo, se trata de una opción más viable en el ámbito internacional más que en Chile. Algunas plataformas disponibles para estos efectos son: StartSomeGood⁵³, Causes⁵⁴, Change.org⁵⁵.

Corfo también da la opción de acceder a créditos⁵⁶ destinados a micro y medianas empresas que producen bienes y servicios con un total anual de ventas que no supere las 25.000 UF para el financiamiento de capital de trabajo e inversiones, otorgados a través de organismos financieros no bancarios y con un tope de 5.000 UF a un plazo máximo de 10 años.

⁴⁹ Para mayor detalle ver <http://www.asech.cl/noticias/15-programas-estatales-que-apoyan-con-financiamiento-a-emprendedores/>

⁵⁰ Para mayor detalle ver <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/concurso-capital-semilla>

⁵¹ Para mayor detalle ver <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/fondo-etapas-tempranas>

⁵² Crowdfunding se entiende como un mecanismo de financiamiento colectivo que utiliza como plataforma internet, donde se publica información y antecedentes del proyecto para atraer inversionistas, sean personas naturales o empresas interesadas en la idea y su ejecución. Para mayor detalle ver <https://www.moneyman.es/blog/crowdfunding>

⁵³ Para mayor detalle ver sitio web de la iniciativa <http://www.startsomegood.com>

⁵⁴ Para mayor detalle ver sitio web de la iniciativa <http://www.causes.org>

⁵⁵ Para mayor detalle ver sitio web de la iniciativa <http://www.change.com>

⁵⁶ Para mayor detalle ver sitio web de Corfo <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/credito-corfo-micro-y-pequena-empresa>

Finalmente, las instituciones bancarias ofrecen créditos a pequeñas y medianas empresas, opción que también deberá ser evaluada en su momento en caso de no acceder a las fuentes de financiamiento presentadas anteriormente o si es que existe un saldo pendiente de cubrir para la inversión inicial.

11.2 Estructura de ingresos

La estructura de ingresos de la consultora está dada por la venta de los productos que comercializará a contar del año 1, producto de las estrategias de marketing y ventas que se ejecutarán en el año 2017. Por su parte, el plan de ventas definió la proyección de ventas e ingresos para los cinco primeros años de marcha de la consultora, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla N° 15 Proyección de ingresos año 1 a 5

Proyección de ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación 8 hrs	6	8	10	12	14	18.000.000	24.000.000	30.000.000	36.000.000	42.000.000
Capacitación 16 hrs	2	2	4	6	7	9.000.000	9.000.000	18.000.000	27.000.000	27.000.000
Capacitación 24 hrs	1	2	3	4	5	6.000.000	12.000.000	18.000.000	24.000.000	30.000.000
Total capacitaciones	9	12	17	22	26	33.000.000	45.000.000	66.000.000	87.000.000	99.000.000
Asesoría semestral	2	4	6	8	10	60.000.000	120.000.000	180.000.000	240.000.000	300.000.000
Asesoría anual		2	4	6	8	0	110.000.000	220.000.000	330.000.000	440.000.000
Total Asesorías	1	6	10	14	18	60.000.000	230.000.000	400.000.000	570.000.000	740.000.000
Acompañamiento semestral	2	4	6	8	10	28.000.000	56.000.000	84.000.000	112.000.000	140.000.000
Acompañamiento anual		2	4	6	8	0	56.000.000	112.000.000	168.000.000	224.000.000
Total Acompañamientos	2	6	10	14	18	28.000.000	112.000.000	196.000.000	280.000.000	364.000.000
Workshops	1	1	1	1	1	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000

Fuente: Elaboración propia

11.3 Estructura de costos

Los costos de la consultora se dividen en dos tipos: fijos y variables. Dentro del primer tipo se consideran todos aquellos independientes de la venta de bienes y servicios que ofrece la empresa, mientras que los segundos apuntan a aquellos costos relacionados con la producción de los bienes y servicios ofertados. Dentro de los primeros cuentan los sueldos del personal de planta: director ejecutivo, jefe de proyectos y jefe de marketing; arriendo de oficina, contratación de planes de internet y telefonía, gastos básicos, diseño y actualizaciones del sitio web de la empresa, campaña de adwords, inversión en marketing. Cabe mencionar que, para efectos de proyección de los costos para los primeros cinco años, se consideró un aumento del 3%, atendiendo el promedio del Índice de Precios del Consumidor, IPC⁵⁷, que ha experimentado anualmente este indicador en el país. El mismo incremento se consideró para la proyección de los sueldos del personal de planta. Para efectos de cálculo del arriendo de la oficina donde se localizará la empresa, se consideró el valor de la unidad de fomento registrada al 31 de diciembre de 2016⁵⁸, dentro de lo que se incluye además el gasto común de la oficina, razón por la que se

⁵⁷ Información obtenida en el sitio web del Instituto Nacional de Estadísticas <http://www.ine.cl/>

⁵⁸ Valor de la UF al 31 de diciembre de 2016 publicado en la página web del Servicio de Impuestos Internos: \$26.347,98. Para mayor detalle ver <http://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2016.htm>

estimó un valor de \$300.000. La proyección de estos costos para los períodos 1 al 5 con los respectivos incrementos de IPC se presenta en el siguiente detalle:

Tabla N° 16: Costos fijos mensuales de la consultora

Item	Costo mensual (\$)
Director Ejecutivo	2.202.097
Jefe de Proyectos	1.816.681
Jefe de Marketing	1.690.628
Oficina	590.600
Gastos básicos	230.000
Traslados	300.000
Diseño y mantención sitio web	150.000
Merchandising	350.000
Campaña AdWords	250.000
Materiales de oficina	150.000
Total	7.730.006

Fuente: Elaboración propia

Ítem remuneraciones

Para este ítem, se recurrió a estudios⁵⁹ respecto a los niveles de remuneraciones en Chile al año 2016 para las profesiones de profesores (independiente de su especialidad), jefes de marketing y los especialistas que trabajarán en los proyectos. El sueldo bruto promedio para un profesor con 10 años de experiencia es de \$ 1.513.901; para un jefe de marketing con 5 años de experiencia, el sueldo promedio ascendió a \$ 1.408.857. Para que la oferta de trabajo dirigida a estos profesionales por parte de la consultora resulte más atractiva para ellos, se ofrecerá un 20% adicional de sueldo sobre el promedio de mercado. En el caso del director ejecutivo, rol que desempeñará la autora de la tesis, se consideró el promedio mercado de acuerdo a su carrera (administradora pública), sin incluir el 20% adicional.

Es importante mencionar que, en los primeros cinco años de operación no se considerará el aumento de la planta de personal de la consultora.

Ítem oficina

Se consideró el arriendo de una oficina de 42,8 metros cuadrados en la comuna de Providencia, cuyo valor es de 17,8 UF mensuales⁶⁰.

Ítem gastos básicos

Considera agua, luz, teléfono y gastos comunes.

Ítem inversión en marketing: Este ítem considera los costos asociados a las actividades de promoción definidas en el capítulo 7: sitio web y sus mejoras, campañas de adwords, workshops y charlas.

⁵⁹ Para mayor detalle ver sitio web <http://www.tusalarario.org/chile/main/carrera/funcion-y-salario>. Tu salario.org/Chile.

⁶⁰ Para mayor detalle ver sitio web <http://www.portalinmobiliario.com/arriendo/oficina/providencia-metropolitana?ca=3&ts=1&mn=2&or=&sf=1&sp=1&at=0&pg=2>. Portal Inmobiliario

Workshops: Incluyen pasajes obteniendo la referencia de valores en el sitio web de Latam, honorarios del especialista que dará la charla, (asumiendo el valor de una cátedra magistral de 15 UF por hora con una duración de 8), coffe break⁶¹ para 100 asistentes, arriendo de local, alojamiento y comidas considerando una estadía de 3 días en Santiago. Esta actividad se realizará una vez por año. Los costos por este ítem ascienden a \$ 5.903.500.

Atendido que se trata de una actividad para atraer personas, se cobrará entrada, pero se realizarán promociones para atraer a los sostenedores y los directores de los establecimientos que administran. Se ofrecerán entradas para grupos 20 personas por \$ 2.000.000.

Charlas: Incluyen valor hora de un profesional de la consultora (\$ 42.000 considerando un 20% sobre el valor mercado entregado por la entrevista con la profesora María Soledad Cabrol de \$ 35.000), coffe break para 100 asistentes y arriendo de local. Esta actividad se realizará dos veces por año, por lo que el costo anual asciende a \$ 3.617.500.

Tabla N° 17 Desglose de costos para workshops

Item	Costo unitario
Pasajes	890.000
Honorarios especialista	3.240.000
Coffee	773.500
Arriendo local	750.000
Alojamiento y comidas	250.000
Total	5.903.500

Tabla N° 18 Desglose de costos para charlas

Item	Costo unitario
Honorarios especialista	672.000
Coffee	386.750
Arriendo local	750.000
Total	1.808.750

Fuente: Elaboración propia

En segundo término, se encuentran los costos variables, que son aquellos dependientes del nivel de venta. Dentro de los costos variables para el año base se considera la contratación de los profesionales que diseñarán entre los meses de julio y diciembre de 2017, los productos que la consultora comercializará y quienes, además, serán los encargados de llevar a cabo los productos que la empresa tiene a disposición de sus clientes. Es importante señalar que, el sueldo de estos profesionales también será incrementado anualmente de acuerdo al IPC. Su detalle se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N° 19: Costo mensual profesionales especialistas contratados a honorarios⁶²

Profesional especialista	Sueldo (\$)	Costo año base (15 de julio a diciembre)
Fonoaudiólogo	1.350.042	7.425.231
Psicólogo	1.754.314	9.648.725
Profesor Educación Especial	1.348.759	9.991.747
Profesor Educación Regular	1.348.759	9.991.747
Terapeuta Ocupacional	2.024.814	11.136.477
Total	8.762.532	48.193.926

Fuente: Elaboración propia

⁶¹ Para mayor detalle ver sitio web <http://www.dulcecoffe.cl/coffe.html>

⁶² Para mayor detalle ver <http://www.tusalario.org/chile/main/salario/Comparatusalario#/>

A continuación, se presenta el detalle de los costos asociados a cada uno de los productos que la compañía ofrece. El valor hora de los profesionales que la consultora contratará para la ejecución de dichos proyectos es de \$ 42.000⁶³. El detalle por producto, se presenta a continuación:

Tabla N° 20: Costo para una capacitación de 8 horas dirigida a 20 personas

Item	Costo unitario	Total	Precio	Utilidad bruta	Margen porcentual
Hora relator	42.000	672.000			
Coffee break por persona IVA incluido ⁶⁴	5.600	246.400			
Pendrives con material de apoyo ⁶⁵	10.000	210.000			
Total		1.128.400	3.000.000	1.871.600	62%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 21: Costo para una capacitación de 16 horas dirigida a 20 personas

Item	Costo unitario	Total	Precio	Utilidad bruta	Margen porcentual
Hora relator	42.000	1.344.000			
Coffee break por persona IVA incluido	5.600	492.800			
Pendrives con material de apoyo	10.000	210.000			
Total		2.046.800	4.500.000	2.453.200	55%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 22: Costo para una capacitación de 24 horas dirigida a 20 personas

Item	Costo unitario	Total	Precio	Utilidad bruta	Margen porcentual
Hora relator	42.000	2.016.000			
Coffee break por persona IVA incluido	5.600	739.200			
Impresión de materiales	10.000	210.000			
Total		2.629.200	6.000.000	3.034.800	51%

Fuente: Elaboración propia

Las asesorías semestrales contemplan 2 profesionales por sesión semanal durante 5 meses.

Tabla N° 23: Costo para una asesoría semestral

Asesoría un semestre	Item	Total	Precio	Utilidad bruta	Margen porcentual
Hora relator	42.000	12.600.000			
Coffe break p/p	5.600	3.696.000			
Pendrives con material de apoyo	10.000	210.000			
Total		16.506.000	30.000.000	13.494.000	45%

Fuente: Elaboración propia

⁶³ Información obtenida de la entrevista con la profesora María Soledad Cabrol más el 20% adicional que la consultora ofrece para atraer profesionales de excelencia.

⁶⁴ Para mayor detalle ver sitio web <http://www.dulcecoffe.cl/coffe.html>

⁶⁵ Para mayor detalle ver sitio web <http://www.gerontomarket.cl/pendrives.htm>

Tabla N° 24: Costo para una asesoría anual

Asesoría anual	Item	Total	Precio	Utilidad bruta	Margen operacional
Hora relator	42.000	25.200.000			
Coffe break p/p	5.600	7.392.000			
Pendrives con material de apoyo	10.000	210.000			
Total		32.802.000	55.000.000	22.198.000	40%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 25: Costo para un acompañamiento semestral

Acompañamiento un semestre	Item	Total	Precio	Utilidad bruta	Margen operacional
Hora relator	42.000	6.300.000			
Coffe break p/p	5.600	1.848.000			
Pendrive con material de apoyo	10.000	210.000			
Total		8.358.000	14.000.000	5.642.000	40%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 26: Costo para un acompañamiento anual

Asesoría anual	Item	Total	Precio	Utilidad bruta	Margen operacional
Hora relator	42.000	12.600.000			
Coffe break p/p	5.600	3.696.000			
Pendrive con material de apoyo	10.000	210.000			
Total		16.506.000	28.000.000	11.494.000	41%

Fuente: Elaboración propia

Con estos antecedentes, se presenta la proyección de costos variables para los primeros cinco años de operación de la consultora:

Tabla N° 17: Proyección de costos variables para los primeros cinco años

Proyección costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación 8 hrs	6	8	10	12	14	6.770.400	9.027.200	11.284.000	13.540.800	15.797.600
Capacitación 16 hrs	2	2	4	6	7	4.093.600	4.093.600	8.187.200	12.280.800	14.327.600
Capacitación 24 hrs	1	2	3	4	5	2.965.200	5.930.400	8.895.600	11.860.800	14.826.000
Total capacitaciones	9	12	17	22	26	13.829.200	19.051.200	28.366.800	37.682.400	44.951.200
Asesoría semestral	2	4	6	8	10	33.012.000	66.024.000	99.036.000	132.048.000	165.060.000
Asesoría anual		2	4	6	8	0	65.604.000	131.208.000	262.416.000	262.416.000
Total Asesorías	2	6	10	14	18	33.012.000	131.628.000	230.244.000	394.464.000	427.476.000
Acompañamiento semestral	2	4	6	8	10	16.716.000	33.432.000	50.148.000	66.864.000	83.580.000
Acompañamiento anual		2	4	6	8	0	33.012.000	66.024.000	99.036.000	132.048.000
Total Acompañamientos	2	6	10	14	18	16.716.000	66.444.000	116.172.000	165.900.000	215.628.000

Fuente: Elaboración propia

11.4 Inversión requerida

La puesta en marcha de la empresa consultora necesita una inversión total de \$ 98.267.462, monto que considera el costo de la constitución de la empresa, sueldos del equipo de planta a contar de agosto de 2017, arriendo de oficina y servicios básicos, compra de equipamiento informático y mobiliario. Durante este período, además, se contratará profesionales especializados para el diseño de los bienes y servicios que la consultora comercializará a partir del año 1 y este representa el ítem de mayor inversión, atendiendo a que la apuesta es la elaboración de instrumentos de intervención efectivos para los procesos de inclusión. Su detalle se presenta a continuación:

Tabla N° 28: Detalle Inversión Inicial

Ítem	Costo (\$)
Sueldos personal	34.256.436
Sueldos personal a honorarios	48.193.926
Oficina	3.543.600
Gastos básicos	1.380.000
Inversión en marketing	5.903.500
Compra de equipos computacionales	1.200.000
Mobiliario	1.000.000
Diseño y actualización página web	90.000
Campaña AdWords	1.500.000
Merchandising	300.000
Constitución de la empresa	300.000
Materiales de oficina	600.000
Total	98.267.462

Fuente: Elaboración propia

11.5 Estado de resultados

Con la estimación de costos e ingresos a partir de los supuestos planteados, es posible determinar el flujo de caja para los primeros cinco años, cuyo detalle se presenta a continuación:

Tabla N° 29: Proyección flujo de caja años 1 a 5

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		121.000.000	387.000.000	662.000.000	937.000.000	1.203.000.000
Ingreso por proyecto capacitaciones		33.000.000	45.000.000	66.000.000	87.000.000	99.000.000
Ingreso por proyecto asesorías		60.000.000	230.000.000	400.000.000	570.000.000	740.000.000
Ingreso por proyecto seguimiento		28.000.000	112.000.000	196.000.000	280.000.000	364.000.000
Ingresos por workshops		10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
EGRESOS		63.557.200	217.123.200	374.782.800	598.046.400	688.055.200
Costo por proyecto capacitaciones		13.829.200	19.051.200	28.366.800	37.682.400	44.951.200
Costo por proyecto asesorías		33.012.000	131.628.000	230.244.000	394.464.000	427.476.000
Costo por proyecto seguimiento		16.716.000	66.444.000	116.172.000	165.900.000	215.628.000
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		57.442.800	169.876.800	287.217.200	338.953.600	514.944.800
Remuneraciones planta		-70.658.258	-72.685.306	-74.865.865	-77.111.841	-79.425.196
Gastos administración y ventas		-7.599.816	-7.818.810	-8.044.375	-8.276.706	-8.516.007
Gastos materiales de oficina		-2.842.800	-2.928.084	-3.015.927	-3.406.404	-3.199.596
Gastos en marketing		-7.730.006	-7.961.906	-8.200.763	-8.446.786	-8.700.190
Gastos certificación B			-350.000	-350.000	-350.000	-350.000
RESULTADO OPERACIONAL		-31.388.080	78.132.693	192.740.270	241.361.862	414.753.810
Depreciación		86.800	86.800	86.800	86.800	86.800
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-31.301.280	78.219.493	192.827.070	241.448.662	414.840.610
Impuesto 20%			15.643.899	38.565.414	48.289.732	82.968.122
UTILIDAD NETA		-31.301.280	62.575.595	154.261.656	193.158.930	331.872.488
INVERSIONES	-98.267.462	0	0	0	0	0
Constitución de la empresa	-300.000					
Equipos computacionales	-1.200.000					
Mobiliario	-1.000.000					
Merchandising	-300.000					
Elaboración sitio web	-90.000					
Capital de trabajo	-34.256.436					
Personal proyectos a honorarios	-48.193.926					
Oficina	-3.543.600					
Gastos básicos	-1.380.000					
Inversión en marketing	-5.903.500					
Campaña Adwards	-1.500.000					
Materiales de oficina	-600.000					
FLUJO DE CAJA NETO	-98.267.462	-129.568.742	-66.993.147	87.268.509	280.427.439	612.299.927
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-98.267.462	-227.836.204	-294.829.351	-207.560.842	72.866.596	685.166.524

Fuente: Elaboración propia

11.6 Indicadores financieros

El cálculo del valor presente neto del proyecto utilizó la tasa de descuento entregada para el sector educación por Damodarán⁶⁶, correspondiente a un 6,8%, lo que arrojó un VAN de \$80.835.813 con un horizonte de proyección de 5 años para el proyecto de la consultora.

Por su parte, la tasa interna de retorno, TIR, considerando los flujos para los primeros 5 años de operación, fue de un 39%, lo que da muestra de un proyecto atractivo para inversionistas.

⁶⁶ Para mayor detalle ver <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Las proyecciones financieras dan cuenta que la creación de la consultora es un proyecto rentable en el horizonte de cinco años, de acuerdo a lo establecido por las proyecciones financieras y los indicadores económicos. En efecto, los factores políticos, sociales y económicos en la actualidad dan cuenta de una ventana de oportunidades para la implementación del proyecto, debido a la relevancia que la temática de inclusión ha adquirido en los últimos años, tendencia que debería mantenerse en el corto y mediano plazo.

Sin perjuicio de lo anterior, para efectos de este análisis, se utilizará la variable de ventas, toda vez que corresponde a la variable más crítica para el desarrollo exitoso del proyecto planteado. Para realizar el análisis, se consideró el mismo nivel de crecimiento; es decir, se proyectaron dos escenarios: uno pesimista y otro optimista; cada uno de ellos considerando una variación de 18%, más y menos, respectivamente. Todas las demás variables se mantendrán constantes. Los resultados se presentan en las tablas N° 30 y 31.

Tabla N° 30: Escenario optimista

	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA NETO	-98.267.462	-107.788.742	10.514.853	260.104.509	588.191.439	1.093.295.927

Fuente: Elaboración propia

Utilizando la misma tasa de 6,8% indicada por Damodarán, los indicadores financieros presentaron una mejoría; el VAN ascendió a \$85.366.099 y la TIR a 81%.

Tabla N° 31: Escenario pesimista

	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA NETO	-98.267.462	-151.348.742	-144.501.147	-85.567.491	-27.336.561	131.303.927

En este caso, utilizando la misma tasa de 6,8% indicada por Damodarán, el VAN totalizó \$76.305.527, mientras que la TIR fue de -40%, lo que da cuenta del bajo retorno de la inversión realizada.

Por otra parte, es necesario hacer presente lo sensible que es el proyecto a las ventas; sin embargo, es parte de la apuesta al querer realizarlo. Esto porque la inversión inicial es alta debido a que se quiere generar una cultura de calidad y buen servicio desde el día 1, razón por la cual se considera el invertir en sueldos mayores al 20% del promedio que reciben los perfiles de profesionales que la empresa quiere atraer para sí. Es por ello, que se estimaron estos dos escenarios, pensando en posibles cambios en el presupuesto que los sostenedores educacionales destinan a proyectos de este tipo.

13. CONCLUSIONES

La idea de inclusión educativa se ha instalado poco a poco en la sociedad chilena. No son pocos los ejemplos que muestran avances, pero no al nivel que se esperaría. Es por esa razón que surge una idea de apoyar los procesos de inclusión de niños con NEE en establecimientos regulares y, de paso, contribuir a un objetivo importante para el país: la no discriminación.

Tras el estudio de algunos países, comprender la lógica internacional detrás de esta materia y las exigencias establecidas para el país, se escogió un modelo exitoso, el canadiense. Se analizó la factibilidad de aplicación en la realidad local y si bien, se observan diferencias importantes entre Chile y Canadá, se observa también una posibilidad de aprendizaje continuo. Desde una empresa distinta, que trabajará durante su primer año para ser B y que toda su estrategia ha sido considerando los clientes del negocio y la entrega de valor a la que se apuesta con esta oferta nueva en el mundo de la educación.

Se segmentó a los clientes desde el punto de vista de la agrupación más importante, los sostenedores y desde ahí se dimensionó el mercado, sus potencialidades y la oportunidad para el negocio. Los análisis estratégicos permitieron determinar que la empresa cuenta con factores críticos tales como la tipología de empresa, la convicción en hacer las cosas de una manera distinta, la atracción de profesionales de excelencia para desarrollar este proyecto y una situación económica de los clientes (sostenedores) favorables a la adquisición de nuevas herramientas para mejorar su gestión, específicamente en el área de inclusión. Se diseñaron estrategias de marketing pensando en la atracción y retención de los clientes, para luego pasar a una estrategia de ventas considerando los análisis previos. Se estimaron proyecciones de ingresos y costos. Se trata de una puesta en marcha con un valor no menor. Es precisamente por la atracción de talentos a la empresa. Se consideran aspectos claves del modelo canadiense para replicar en Chile, de la mano de sus protagonistas, encabezados por el profesor Porter, quien se mostró dispuesto a colaborar con el proyecto. Se propuso la realización de workshops para atraer clientes de la mano de una figura importante en inclusividad.

Considerando lo anterior, se estimaron los ingresos y costos para el período inicial de operación, correspondiente a 5 años, obteniendo resultados positivos a contar del tercer año y con indicadores económicos que dan cuenta de la rentabilidad del proyecto. El análisis de sensibilidad da cuenta de lo importante que es el nivel de ventas para el éxito del negocio. Esto se condice con la estrategia planteada de marketing, de traer a Chile a figuras importantes a nivel mundial en materia de inclusión y con la apuesta de atraer profesionales talentosos a la empresa con incentivos de un 20% sobre el promedio de mercado. Es por ello que, manteniendo todas las variables constantes, variaciones de un 18% en las ventas pueden hacer la diferencia significativa si se compara el escenario tendencial, para el que se diseñó toda la estrategia.

El modelo de negocios fue creado pensando en entregar valor a los niños y niñas con necesidades educativas especiales, sus familias, docentes, directores de establecimiento y sostenedores educacionales, considerando sus requerimientos para trabajar en pos de una educación de calidad y que dé cumplimiento a lo establecido por la Política Nacional de Educación Especial, tratándose de una propuesta innovadora y centrada exclusivamente en el tema de inclusión en las aulas regulares, a diferencia de la oferta existente en la actualidad en Chile.

Cabe mencionar que la implementación exitosa del proyecto, depende de la correcta aplicación de los factores críticos de éxito definidos en el capítulo 4 y de los planes de marketing y ventas diseñados y de traspasar el enfoque canadiense en cada uno de los productos que la empresa comercializará, toda vez que son aspectos fundamentales para una correcta operación del negocio, en los términos descritos.

Por otra parte, es importante mencionar que las personas entrevistadas indicaron que esta idea tiene un gran potencial para ser desarrollada en el corto plazo; aludiendo a su propuesta de valor: centrarse en los alumnos con necesidades educativas especiales y en su inclusión en contextos de educación regular.

BIBLIOGRAFÍA

- AMUCH. (2014). Calidad de la Educación en las comunas de Chile.
- Barrera, D., De la Fuente, L., Miño, M., Miranda, N., Román, S., & Raczynski, D. (2014). Estudio sobre el funcionamiento de los servicios de asistencia técnica educativa (ATE) chileno. Encargado por MINEDUC y PNUD. Santiago
- Bellei, C., Osses, A., & Valenzuela, J. P. (2010). Asistencia técnica educativa: de la intuición a la evidencia. Santiago.
- Bunch, G. (2015). Un análisis del movimiento de la educación inclusiva en Canadá. Como trabajar. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado.
- Castillo, J., Mudarra, P., Roldán, R., & Vega, J. (2006). Educación europea comparada: La educación especial en Finlandia, España y Hungría.
- Centro de Políticas Públicas UC. (2016). Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2015. Santiago.
- Desarrollo Económico y Local. (2012)-
www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/14.%20Plan%20personas.pdf. Obtenido de www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/14.%20Plan%20personas.pdf
- División de Planificación y Presupuesto del MINEDUC. (2013). El mercado de la asistencia técnica educativa, su aporte en el logro de los objetivos de la Ley de Subvención Escolar Preferencial. Santiago.
- Donoso, S., & Schmal, R. (2002). Los modelos de financiamiento de la educación pública en Chile y sus requerimientos de adecuación. Revista Electrónica de Investigación Educativa.
- Dópido, A. (2010). El nacimiento de la educación especial. Revista Extremeña sobre Formación y Educación.
- Espínola, V., & Silva, M. E. (2009). Competencias del sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local: una propuesta. Santiago: Expansiva, Universidad Diego Portales.
- Foro Mundial sobre la Educación. (2000). Informe Final . Dakar.Fundación Chile. (2013). Análisis de la implementación de los programas de integración escolar (PIE) en establecimientos que han incorporado estudiantes con necesidades educativas especiales transitorias (NEET). Santiago: Centro de Innovación en Educación.
- Garrido Rosel, M. A. (2010). La escuela inclusiva en España y Alemania. Obtenido de <http://www.uco.es/~ed1alcaj/polieduca/dmpe/incluis.htm>.
- González García, E. (2010). Evolución de la Educación Especial: del modelo del déficit al modelo de la escuela inclusiva.
- Gonzalez-Gil, F. (2011). Inclusión y atención al alumnado con necesidades educativas en España. CEE Participación Educativa.

- Gordon, P. (2003). Puesta en práctica de la Educación Inclusiva. Ponencia Puesta en práctica de la Educación Inclusiva para la Conferencia de San Sebastián. San Sebastián.
- Gordon, P. (2003). Puesta en Práctica de la Educación Inclusiva. Ponencia Puesta en Práctica de la Educación Inclusiva para Conferencia de San Sebastián. San Sebastián.
- Hinz, A. (2006). A world of difference: Inclusive Education in Canada and Germany. *Education Canada*, 22 - 24.
- Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations*.
- Hurtado, L., & Agudelo, M. (2014). Inclusión educativa de las personas con discapacidad en Colombia. *CES Movimiento y Salud*.
- Ilustre Municipalidad de Buin. (2014). Plan Anual de Desarrollo Educativo 2014. Santiago.
- Ilustre Municipalidad de Lampa. (2016). Pla Anual de Desarrollo Educativo 2016. Santiago.
- Ilustre Municipalidad de Pirque. (2016). Plan de Desarrollo Educativo 2016. Santiago.
- Ilustre Municipalidad de Providencia. (2016). Plan de Desarrollo Educativo 2017. Santiago.
- Ilustre Municipalidad de Santiago. (2016). Plan Anual de Desarrollo Educativo PADEM 2016. Santiago.
- Ilustre Municipalidad de Talagante. (2015). Plan Anual de Desarrollo Educativo 2015. Santiago.
- Infante, M. (2010). Desafíos a la formación docente: Inclusión Educativa. *Estudios Pedagógicos Valdivia*.
- Infante, R. (2003). El rol del sostenedor en la gestión de la calidad. Santiago.
- Irrarázabal, I., Hairel, E., Wojciech, S., & Salamon, L. (2006). Estudio comparativo del sector sin fines de lucro. Santiago.
- Jurgens, O., & Muñoz, R. (16 de 12 de 2012). DW Made for minds. Obtenido de Estudiar en Alemania "Por una pedagogía inclusiva": <http://www.dw.com/es/por-una-pedagog%C3%ADa-inclusiva/a-15747120>
- López García, S. (miércoles 30 de Abril de 2014). Sistemas educativos por todo el mundo. Obtenido de Características de la educación en Finlandia I - Aspectos curriculares: <http://sistemaseducativosdelmundo.blogspot.cl/2014/04/caracteristicas-de-la-educacion-en.html>
- Luque Parra, D. J. (2001). Trastornos del Desarrollo, Discapacidad y Necesidades Educativas Especiales: Elementos psicoeducativos. Málaga.
- Maella, P. (2010). ¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz? Barcelona: IESE Business School.

- Mesa Técnica de Educación Especial. (2015). Propuestas para avanzar hacia un sistema educativo inclusivo en Chile: un aporte desde la educación especial. Santiago.
- Metz, K., Chambers, A., & Fletcher, T. (2013). Educación especial en los Estados Unidos de Norteamérica: estatus, beneficios y retos para la inclusión.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014). Panorama y proyecciones de la economía social y cooperativa en Chile. Santiago.
- Ministerio de Educación . (2012). Estadísticas de la Educación 2012. Santiago.
- Ministerio de Educación. (2004). Antecedentes históricos, Presente y futuro de la educación especial en Chile. Santiago.
- Ministerio de Educación. (2005). Política Nacional de Educación Especial: Nuestro compromiso con la diversidad. Santiago.
- Ministerio de Educación. (2013). Estadísticas de la Educación 2012. Santiago.
- Ministerio de Educación. (2016). Estadísticas de la Educación 2015. Santiago.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. (30 de Marzo de 2007). <http://www.minrel.cl>. Obtenido de Sala de Prensa: <http://www.minrel.gob.cl/chile-firma-en-la-onu-convencion-internacional-para-los-derechos-de-las/minrel/2008-07-10/122213.html>
- Morera, I. (1997). La cultura y sus maneras de enseñar y aprender.
- Muñiz, R. (2014). Marketing en el siglo XXI. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Nirje, B. (1969). The normalization principle and its human management implications. The international social role valorization Journal.
- OCDE. (2015). Política educativa en perspectiva 2015, Hacer posible las reformas. Madrid: Santillana.
- OECD. (2010). Estudio económico de Chile.
- OECD. (2016). PISA 2015, Resultados Clave.
- OMS. (2011). Informe Mundial de la Discapacidad. Malta.
- Opperti, R. (2008). Inclusión Educativa: El camino del futuro, un desafío para compartir. 48° reunión de la Conferencia Internacional de Educación (CIE 2008). Ginebra.
- Organización de Naciones Unidas; Ministerio de Educación y Ciencia de España. (1994). Conferencia Mundial sobre necesidades educativas especiales: acceso y calidad. Declaración de Salamanca y Marco de Acción. Salamanca.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- Phillip, K., & Keller, K. (2006). Dirección de marketing. Prentice Hall.

- Porter, G. (2003). Puesta en marcha de la educación inclusiva para la Conferencia de San Sebastián en España. Ponencia Puesta en Marcha de la Educación Inclusiva. San Sebastián.
- Porter, G. (2003). Puesta en Práctica de la Educación Inclusiva. Ponencia Puesta en Práctica de la Educación Inclusiva para la Conferencia de San Sebastián. San Sebastián.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.
- Precht, A. (05 de Mayo de 2016). Transparencia en las organizaciones sin fines de lucro. El desafío pendiente. El Mostrador.
- Richards, G. (12 de Octubre de 2010). Educar Chile. Obtenido de El sostenedor también importa: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=205597>
- Seguel, M. (2012). El liderazgo pedagógico del director. Santiago.
- Sistema B Internacional. (2015). Memoria Histórica 2011 - 2015. Santiago.
- Subsecretaría de Educación. (2008). Informe Final de Evaluación Programa de Educación Especial Diferencial. Santiago.
- Tapia, C., & Zegers, P. (2014). Análisis Descriptivo de las empresas B en Chile. Santiago.
- UNICEF, UNESCO. (2001). Inclusión de niños con discapacidad en la escuela regular. Santiago.
- Universidad Internacional de Valencia. (10 de Enero de 2010). Universidad Internacional de Valencia. Obtenido de La educación inclusiva en España: evolución legislativa, logros obtenidos y perspectivas de futuro: <http://www.viu.es/la-educacion-inclusiva-en-espana-evolucion-legislativa-logros-obtenidos-y-perspectivas-de-futuro/>
- Van Steenlandt, D. (1991). La integración de niños discapacitados a la educación común. Santiago.
- Warnock, H. (1978). Warnock Report. Londres.
- Wursten, H., & Jacobs, C. (2012). The impact of culture on education.

ANEXOS

Figura N° 1: Giro de las organizaciones sociales en Chile



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de "Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2015"

Figura N° 2: Tipo de discapacidad en la población entre 2 y 17 años



Fuente: Elaboración propia en base al II Estudio de Discapacidad en Chile.

Anexo N° 1

Detalle de entrevistas realizadas

- Gordon Porter. Considerado el padre de la inclusión escolar. Profesor de enseñanza básica, media y universitaria, fue uno de los precursores del movimiento en Woodstock, New Brunswick en Canadá en la década de los 80. En una conversación por Skype se refirió a su experiencia, a los factores críticos de éxito para lograr modelos inclusivos y la posibilidad de replicar las buenas prácticas en Chile. Se encuentra interesado en crear una relación de cooperación con el trabajo de la consultora y con atraer a otras personas que fueron clave en el contexto canadiense con este fin.
- Hilda Gallardo. Profesora normalista con mención en Técnico Manual y ex Coordinadora técnica del nivel central del Departamento de Educación de la Municipalidad de Santiago. También fue docente de aula en educación general básica, jefe de unidad técnico pedagógica por más de 25 años.
- Nancy Durán V. Docente especialista en deficiencia mental. Experiencia en docencia de aula y atención de alumnos con trastornos motores y déficit cognitivo. Jefa de Unidad Técnica en comunas de Santiago e Independencia. Actualmente directora en el Establecimiento El Yeco de la Comuna de Algarrobo. También con experiencia en dirección de escuelas especiales.
- Flor Hernández. Docente con mención en Educación Física. Se desempeñó en establecimientos públicos en las comunas de Ñuñoa, Estación Central y Santiago como docente, jefe UTP y directora. Actualmente es la coordinadora técnica del nivel central de la Dirección de Educación Municipal de Santiago.
- Luis Aravena M. Profesor de Historia y Geografía e investigador en temas de interculturalidad y pueblos originarios. Se desempeñó como asesor en escuelas básicas especiales y liceos en materia de inclusión para alumnos provenientes de pueblos originarios en Santiago y Alto Bío Bío. Fue también coordinador técnico de la Dirección de Educación Municipal de Santiago y su función es establecer redes con organismos que apoyen la diversidad y la función docente desde las prácticas pedagógicas de inclusión. Actualmente es director de un establecimiento en la comuna de Santiago.
- Mauricio Hormazabal C. Docente de educación media con mención en educación física. Coordinador de educación extensiva y visitas pedagógicas de Santiago.
- María Soledad Cabrol. Docente de educación general básica. Actualmente se desempeña como consultora en la ATE Vanguardia Progress ubicada en la comuna de Ñuñoa y que presta servicios de asesorías a establecimientos educacionales.
- Nicolás Morales. Socio fundador de Pegas con Sentido.

Anexo N° 2: Listado de sostenedores de la Región Metropolitana

Provincia	Comuna	Nombre del Sostenedor	Establecimientos	Docentes
Santiago	Santiago	Ilustre Municipalidad de Santiago	44	2.286
Santiago	Cerrillos	Ilustre Municipalidad de Cerrillos	9	295
Santiago	Cerro Navia	Corporación Municipal de Desarrollo Social de Cerro Navia	19	534
Santiago	Conchalí	Coresam Conchalí	19	595
Santiago	El Bosque	Ilustre Municipalidad El Bosque	22	526
Santiago	Estación Central	Ilustre Municipalidad Estación Central	15	543
Santiago	Huechuraba	Ilustre Municipalidad de Huechuraba	7	293
Santiago	Independencia	Ilustre Municipalidad de Independencia	9	276
Santiago	Cisterna	Ilustre Municipalidad de La Cisterna	8	202
Santiago	La Florida	Corporación Municipal de Educación La Florida	26	925
Santiago	Granja	Ilustre Municipalidad de La Granja	16	402
Santiago	Pintana	Ilustre Municipalidad de La Pintana	13	378
Santiago	Reina	Corporación de Desarrollo de La Reina	7	252
Santiago	Las Condes	Corporación de Educación y Salud de Las Condes	6	460
Santiago	Lo Barnechea	Ilustre Municipalidad Lo Barnechea	6	151
Santiago	Espejo	Ilustre Municipalidad de Lo Espejo	15	374
Santiago	Prado	Corporación Municipal de Lo Prado	13	454
Santiago	Macul	Corporación de Desarrollo Social Macul	9	297
Santiago	Maipú	Corporación Municipal de Servicios y Desarrollo Social Maipú	26	1.160
Santiago	Ñuñoa	Corporación Municipal de Desarrollo Social de Ñuñoa	18	723
Santiago	Pedro Aguirre Cerda	Ilustre Municipalidad Pedro Aguirre Cerda	15	344
Santiago	Peñalolén	Corporación Municipal de Peñalolén	15	588
Santiago	Providencia	Corporación de Desarrollo Social de Providencia	11	599
Santiago	Social Pudahuel	Corporación Municipal de Desarrollo Social Pudahuel	19	518
Santiago	Quilicura	Ilustre Municipalidad de Quilicura	12	496
Santiago	Quinta Normal	Corporación Comunal de Desarrollo Quinta Normal	17	557
Santiago	Quinta Normal	Departamento de Educación Municipal de Quinta Normal	2	47
Santiago	Recoleta	Ilustre Municipalidad de Recoleta	18	763
Santiago	Renca	Corporación Municipal de Renca	15	496
Santiago	San Joaquín	Corporación de Desarrollo Social de San Joaquín	9	302
Santiago	San Miguel	Corporación Municipal de San Miguel	10	249
Santiago	San Ramón	Ilustre Municipalidad de San Ramón	12	324
Santiago	Vitacura	Ilustre Municipalidad de Vitacura	2	157
Cordillera	Puente Alto	Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención al Menor de Puente Alto	27	1.185
Cordillera	Pirque	Corporación Municipal de Educación y Salud de Pirque	5	127
Cordillera	San José de Maipo	Corporación Municipal de San José de Maipo	9	169
Chacabuco	Colina	Corporación Municipal de Desarrollo Social de Colina	20	557
Chacabuco	Lampa	Corporación Municipal de Desarrollo Social de Lampa	13	345
Chacabuco	Til - Til	Corporación Municipal de Desarrollo Social de Til-Til	9	188
Maipo	San Bernardo	Corporación Municipal de Educación de San Bernardo	41	1.475
Maipo	Buín	Corporación de Desarrollo Social de Buín	14	495
Maipo	Calera de Tango	Corporación Municipal de Desarrollo Social de Calera de Tango	3	124
Maipo	Paine	Ilustre Municipalidad de Paine	17	448
Melipilla	Melipilla	Corporación Municipal de Melipilla	27	659
Melipilla	Alhué	Ilustre Municipalidad de Alhué	5	93
Melipilla	Curacaví	Ilustre Municipalidad de Curacaví	7	181
Melipilla	Pinto	Corporación Municipal de María Pinto	7	168
Melipilla	Pedro	Ilustre Municipalidad de San Pedro	11	145
Talagante	Talagante	Corporación Municipal de Educación de Talagante	14	374
Talagante	El Monte	Ilustre Municipalidad de El Monte	6	196
Talagante	Isla de Maipo	Corporación de Educación y Salud de Isla de Maipo	6	215
Talagante	Padre Hurtado	Ilustre Municipalidad de Padre Hurtado	4	128
Talagante	Peñaflor	Ilustre Municipalidad de Peñaflor	13	356

Anexo N° 3: Descripción de perfiles de cargo

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo:	Director Ejecutivo
Area/Departamento:	Dirección Ejecutiva
Cargo reporta a:	Inversionistas
Lugar de desempeño:	Santiago
Contrato:	Fijo
Renta bruta	\$2.202.097

2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<p>Objetivo del cargo: Liderar y dar lineamientos estratégicos a la consultora, a través de la gestión financiera y los procedimientos requeridos para acceder a la certificación B. Ser el nexo entre la empresa y los clientes, dando a conocer la gestión de la empresa y sus productos. Coordinar el equipo de trabajo permanente y temporal.</p> <p>Funciones del Cargo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de tareas y recursos, programando los esfuerzos y distribuyendo las cargas de trabajo en el equipo bajo su supervisión. 2. Control y gestión de proyectos, llevando el registro y seguimiento de las diversas etapas de los proyectos que se ejecutan, su grado de avance y el cumplimiento de la programación inicial, resguardando las medidas necesarias en caso de presentarse desviaciones. 3. Selección de profesionales que se desempeñarán en la empresa. 4. Elaboración de reportes a inversionistas.
--

3. REQUISITOS

Nivel educacional:	Deseable Título Profesional de Ingeniero Civil Industrial o Administrador Público. Post grado en Gestión o Educación
Especialización o capacitación:	Gestión de proyectos Políticas Públicas relativas a educación y/o inclusión Conocimiento de la normativa legal vigente en educación
Conocimientos:	Gestión de proyectos / Planificación estratégica/ administración y finanzas / Conocimiento en empresas B y con foco social
Experiencia	5 años liderando proyectos sociales. Deseable experiencia en el sector público y/o municipal en el área de educación
Competencias:	Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo:	Jefe de Proyectos
Area/Departamento:	Dirección Ejecutiva
Cargo reporta a:	Director Ejecutivo
Lugar de desempeño:	Santiago
Contrato:	Fijo
Renta bruta	\$1,1816,681

2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<p>Objetivo del cargo: Responsable del proceso de diseño de los productos que serán ofrecidos por la consultora, liderando equipos de profesionales multidisciplinarios. Ya en el proceso de entrega de los servicios, ser la contraparte de los clientes velando por el estricto cumplimiento a las cláusulas contractuales y a los estándares de calidad definidos por la consultora.</p> <p>Funciones del Cargo:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Planificación de tareas y recursos, programando los esfuerzos y distribuyendo las cargas de trabajo en el equipo bajo su supervisión, en lo relativo al diseño de productos y verificando el cumplimiento de los productos ofrecidos a los clientes.2. Proponer el desarrollo de nuevos diseños o aumentar la oferta existente en temas de inclusividad educativa, a partir de las necesidades de los clientes.3. Investigar respecto a nuevas tendencias en materia de inclusión que podrían ser replicadas en Chile.4. Ser el nexo principal y contraparte con los clientes; generando el ciclo de atracción, conversión a cliente y lograr su fidelización.
--

3. REQUISITOS

Nivel educacional:	Profesor de educación general básica o media Post grado en Políticas Públicas / en Gestión Educativa / Necesidades Educativas Especiales
Especialización o capacitación:	Normativa general del ámbito de la educación Conocimiento sobre inclusión en establecimientos
Conocimientos:	Gestión de proyectos / Evaluación y currículum / inclusión / tratamiento de necesidades educativas especiales / Proyecto educativo
Experiencia	10 años de experiencia como docente de aula y/o como directivo
Competencias:	Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados,

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del cargo:	Director de Marketing
Area/Departamento:	Dirección ejecutiva
Cargo reporta a:	Director Ejecutivo
Lugar de desempeño:	Santiago
Contrato:	Fijo
Renta bruta	\$1,690,628

2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<p>Objetivo del cargo: Responsable del diseño de la estrategia de marketing y ventas, focalizando en la transformación de clientes objetivo en clientes efectivos y el posicionamiento de la consultora en el contexto de los sostenedores educacionales, los establecimientos que administran y sus comunidades de aprendizaje.</p> <p>Funciones del cargo</p> <ol style="list-style-type: none">1. Diseño de estrategia de marketing y ventas usando herramientas que permitan conocer aún mejor a los clientes de la consultora y poder realizar dichas estrategias de acuerdo a sus requerimientos.2. Supervisar el diseño e implementación del sitio web de la empresa, evaluando que herramientas pueden usarse para incrementar el flujo de visitas y transformar dichas visitas en compradores efectivos.3. Realizar desarrollo de la marca de la consultora .4. Desarrollar estudios de mercado, clientes, competencia,

3. REQUISITOS

Nivel educacional:	Ingeniero Comercial o Civil Industrial Deseable postgrado en marketing
Especialización o capacitación:	Normativa general del ámbito de la educación Conocimiento sobre inclusión en establecimientos
Conocimientos:	Diseño y desarrollo de estrategias de marketing y ventas /gestión de marca / posicionamiento
Experiencia	5 años de experiencia en funciones similares
Competencias:	Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados,