



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

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA FUNDACIÓN ENSEÑA CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MANUEL ROGERS GARRETÓN

PROFESOR GUÍA:

RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

TOMÁS RECART BALZE

SANTIAGO DE CHILE

2020

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: MANUEL ROGERS GARRETÓN  
FECHA: 2020  
PROF. GUÍA: RICARDO LOYOLA MORAGA

## ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA FUNDACIÓN DE ENSEÑA CHILE

El trabajo de memoria se desarrolló en el área de gestión estratégica e investigación de Enseña Chile, una fundación con 60 trabajadores, 11 años trayectoria y con un volumen de gastos anuales de 1.500 millones de pesos, cuya visión es que un día todos los niños de Chile reciban educación de calidad. Su trabajo consiste principalmente en seleccionar y formar agentes de cambio como profesores e insertarlos en colegios de alta vulnerabilidad. Esta organización tiene un proceso de captación y retención de colegios poco desarrollado, descentralizado y poco validado respecto a las necesidades y preferencias variadas de colegios, lo cual repercute en su sustentabilidad y crecimiento sostenido. Es por esto que el trabajo consistió en diseñar una estrategia comercial, con el fin de asegurar un crecimiento sostenido y sustentable de la fundación. Si bien el foco de la estrategia será la captación y retención de colegios en la Región Metropolitana (la región con mayor actividad de Enseña Chile), se podrá aplicar la misma metodología para el diseño de estrategias comerciales para el resto de las regiones en donde trabaja la organización. La metodología consistió en el levantamiento y diagnóstico del proceso actual de captación y retención de colegios, la identificación de sus principales problemas, una investigación exploratoria, descriptiva y causal del mercado objetivo de la fundación y el diseño de una estrategia comercial que asegure el crecimiento de la fundación, junto con su plan comercial y de implementación. Para esto, el trabajo realizado consistió principalmente en reuniones con las distintas áreas de Enseña Chile, un análisis exhaustivo de datos históricos, entrevistas y encuestas con los distintos actores del mercado objetivo, una construcción y análisis de modelos estadísticos y una validación de las propuestas finales del plan comercial.

Se determinó que el proceso de captación y retención de colegios está en un estado de baja estructuración y maduración, cuya cantidad de responsables es insuficiente, no especializada, poco eficaz y sin foco en la retención. Además, la propuesta de valor de Enseña Chile está diseñada en su mayor parte a partir de estudios e investigaciones académicas y en menor medida respecto a las preferencias y expectativas de sus clientes. Luego, a partir de la investigación de mercado se determinan y caracterizan los actores más relevantes respecto a la decisión de trabajar o no con Enseña Chile, los cuales son los Sostenedores, Directores, Jefes de UTP y profesores de los colegios, pudiendo distinguir sus roles dentro de la toma de decisión. Luego del análisis cuantitativo, se concluyó que las variables más importantes para los colegios a la hora de evaluar su experiencia trabajando con Enseña Chile son con respecto al desempeño del profesor, tales como su buen trato y buen manejo en clases. Además, se demuestra que también influyen variables propias de los colegios, tales como su dependencia con menor significancia su índice de vulnerabilidad. A partir de estos resultados, en la estrategia comercial se definen 5 segmentos de colegios potenciales. Entre estos, se determina como segmento foco el de colegios subvencionados grandes ubicados en la zona sur de Santiago. A partir de esta estrategia, se determinan 12 principales actividades a realizar en el plan comercial, la mayoría con el fin de potenciar la retención de colegios. Entre estas, destacan el rediseño del proceso de asignación, una promoción diferenciada según segmentos y actores relevantes y generar una comunidad entre los colegios que trabajan con Enseña Chile. Finalmente, en el plan de implementación se asignan como responsables de estas actividades a diferentes áreas de la organización, respetando sus restricciones.

*En memoria de Hortencia Squella*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quisiera agradecer a mi familia: Mis padres, José e Isabel; Mí Hermano Tomás; Mis primos y mis tíos.

En segundo lugar, agradecer a todas las personas con las que he compartido experiencias y memorias a lo largo de mi vida en el colegio, en scout, en la universidad...

En tercer lugar, dar gracias a todos los profesores que he tenido, tanto en el colegio como en la universidad. Estaré siempre agradecido por sus enseñanzas, su dedicación y su fe en mí.

Finalmente, agradecer a las personas de Enseña Chile: a Tomás Recart y, por haberme facilitado el tema de memoria, a Eduardo Coloma y al equipo de Región Metropolitana, quienes me acompañaron y apoyaron durante mi trabajo.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
1.1	Contexto General de la Fundación	1
1.1.1	Presentación de Enseña Chile	1
1.1.2	El Área de Gestión Estratégica e Investigación	5
1.1.3	El Área de Región Metropolitana	6
1.2	Motivación	6
1.2.1	El Desfase de Solicitudes	6
1.2.2	Estimación de Brechas de Crecimiento	7
1.2.3	Análisis de Palancas	10
1.2.4	Posibles Causas y Soluciones al Problema	11
1.3	Objetivos	11
1.3.1	Objetivo General	11
1.3.2	Objetivos Específicos	12
1.4	Alcances	12
<b>2</b>	<b>Marco Conceptual</b>	<b>13</b>
2.1	Business Process Model and Notation	13
2.2	Métodos de Investigación Primaria	13
2.3	The Decision Making Unit	14
2.4	The Value Proposition Canvas	15
2.5	Matriz de Impacto y Esfuerzo	15
2.6	Regresiones Lineales y Multilineales	16
2.7	Componentes Principales y Análisis Factorial	17
2.8	Segmentation, Targeting and Positioning	18
2.9	Sales Strategy Framework	19
<b>3</b>	<b>Metodología</b>	<b>20</b>
3.1	Etapa de Diagnóstico	20
3.2	Etapa de Investigación	20
3.3	Etapa de Diseño	21
3.4	Etapa de Implementación	21
<b>4</b>	<b>Análisis y Diagnóstico del Proceso Actual</b>	<b>22</b>
4.1	El Proceso General de Captación y Retención de Colegios	22
4.1.1	Estructuración del Proceso General	22
4.1.2	Análisis del Proceso General	23
4.2	El Proceso de Venta Directa Actual	24
4.3	El Proceso de Compra Actual	25
4.3.1	Descripción del Proceso de Compra Actual	25
4.3.2	Análisis del Proceso de Compra Actual	27
4.4	El Proceso de Operación y Post-Venta	28
4.5	Propuesta de Valor de Enseña Chile	28
4.6	Colegios actuales de Enseña Chile	29
4.7	Diagnóstico General	29
<b>5</b>	<b>Investigación de Mercado</b>	<b>31</b>
5.1	Actores del Ámbito Escolar	31
5.2	Actores Principales para el Proceso de Captación y Retención	32
5.2.1	Sostenedores	32
5.2.2	Directores	34
5.2.3	Jefes de UTP	34

5.2.4 Profesores .....	35
5.3 Investigación Cuantitativa .....	35
5.3.1 Fuentes de Información .....	35
5.3.2 Análisis de Nubes de Palabras .....	36
5.3.3 Modelo de Regresión Global .....	38
5.3.4 Análisis de Componentes Principales.....	41
5.4 Principales Conclusiones de la Investigación .....	42
<b>6 Diseño de la Estrategia Comercial .....</b>	<b>43</b>
6.1 Segmentación de Colegios Potenciales.....	43
6.1.1 Validez de la Segmentación.....	43
6.1.2 Criterios de Segmentación .....	44
6.1.3 Segmentos de Colegios Potenciales .....	45
6.2 Elección del Segmento Objetivo .....	46
6.3 Diseño del Plan Comercial.....	47
6.3.1 Ajuste de la Propuesta de Valor .....	47
6.3.2 Identificación y Ajuste de Precios.....	49
6.3.3 Rediseño de Canales.....	50
6.3.4 Rediseño de Tácticas de Venta Directa .....	50
6.3.5 Rediseño de Tácticas de Retención .....	51
6.3.6 Rediseño de Herramientas de Investigación .....	52
<b>7 Diseño del Plan de Implementación.....</b>	<b>54</b>
7.1 Clasificación de Iniciativas .....	54
7.2 Responsabilidades del Director Ejecutivo .....	55
7.3 Responsabilidades del Área de GEI .....	56
7.4 Responsabilidades del Equipo de RM .....	57
7.5 Responsabilidades del Área de Comunicaciones .....	59
7.6 Responsabilidades del Área de Formación.....	59
7.7 Carta Gantt del Plan de Implementación .....	59
<b>8 Conclusiones .....</b>	<b>61</b>
<b>9 Bibliografía .....</b>	<b>63</b>

## Anexos

Anexo A Enseña Chile en cifras (fuente: <a href="http://www.ensenachile.cl">www.ensenachile.cl</a> ) .....	65
Anexo B Cifras de Presencia de Enseña Chile (Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018) .....	66
Anexo C Crecimiento de Enseña Chile (Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018).....	66
Anexo D Crecimiento de trabajadores de Enseña Chile en FTE (Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018) ..	67
Anexo E Fuentes de financiamiento de Enseña Chile (Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018) .....	67
Anexo F Gasto anual histórico y distribución porcentual de Enseña Chile (Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018) .....	68
Anexo G Socios y tipos de socios de Enseña Chile (Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018).....	69
Anexo H Objetivos estratégicos 2019 (Fuente: Reunión estratégica 05/08/2019) .....	70
Anexo I Competencias evaluadas en proceso de selección (Fuente: Presentación a Colegios Enseña Chile) ..	70
Anexo J Compromisos del Establecimiento educacional (Fuente: Convenio de trabajo continuo Enseña Chile) .....	71
Anexo K Compromisos de Enseña Chile con el Establecimiento educacional (Fuente: Presentación a colegios Enseña Chile).....	72
Anexo L Comparaciones entre colegios potenciales en la Región metropolitana y colegios dentro de la red Enseña Chile, año 2019, elaboración propia .....	73
Anexo M Nubes de palabras de justificación de nota del PECH por parte de Directores y Jefes de UTP respectivamente, año 2019, elaboración propia.....	77
Anexo N Matriz de correlación de las variables utilizadas en el modelo de regresión global, año 2020, elaboración propia .....	79
Anexo O Cargas de los componentes principales, año 2020, elaboración propia .....	80
Anexo P Porcentaje de respuestas de competencias docentes preferidas según diferentes variables socio-demográficas, año 2020, elaboración propia .....	81
Anexo Q Comunas de Santiago según su área. (Fuente: Fundación Paz Ciudadana) .....	85
Anexo R Matriz de correlación de variables socio-demográficas de colegios potenciales en la Región Metropolitana, año 2020, elaboración propia .....	86
Anexo S Detalle del perfil general de clientes potenciales de Enseña Chile, año 2020, elaboración propia ....	87

## Índice de Tablas

Tabla 1.1: Etapas principales del proceso productivo respecto a los PECH, año 2020, elaboración propia .....	4
Tabla 2.1: Resumen de metodología STP, elaboración propia .....	18
Tabla 2.2: Resumen de una estrategia comercial, elaboración propia.....	19
Tabla 3.1: Resumen de la metodología implementada, elaboración propia.....	20
Tabla 5.1: Actores del ámbito escolar según roles del modelo “Decision Making Unit”, año 2020, elaboración propia .....	32
Tabla 5.2: Descripción de las variables independientes del modelo de regresión global, año 2020, elaboración propia .....	38
Tabla 5.3: Resumen del modelo de regresión global, año 2020, elaboración propia .....	39
Tabla 5.4: Residuos del modelo de regresión global, año 2020, elaboración propia .....	39
Tabla 5.5: Coeficientes del modelo de regresión global, año 2020, elaboración propia .....	39
Tabla 6.1: Porcentaje de respuesta de las competencias docentes de la Encuesta Colegios de julio 2019, año 2020, elaboración propia .....	43
Tabla 6.2: Segmentos de colegios potenciales para ECH en la Región Metropolitana, año 2020, elaboración propia .....	45
Tabla 6.3: Canales utilizados por ECH y sus funciones, año 2020, elaboración propia .....	50

# Índice de Figuras

Figura 1.1: Organigrama de Enseña Chile. Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018.....	3
Figura 1.2: Proceso de postulación de colegios. Fuente: <a href="http://ensenachile.cl">ensenachile.cl</a> .....	5
Figura 1.3: Cantidad de postulaciones y solicitudes de colegios por mes, año 2019, elaboración propia.....	6
Figura 1.4: Brecha estimada de PECH en Sala (activos) en el tiempo, elaboración propia .....	7
Figura 1.5: Brecha estimada de Colegios necesarios en el tiempo, elaboración propia .....	8
Figura 1.6: Proporción de no asignación por región, año 2019. Fuente: Enseña Chile .....	9
Figura 1.7: Proporción de tipos de colegios de la RED en RM, año 2019. Fuente: Enseña Chile .....	9
Figura 2.1: Ejemplo de un BPMN básico, elaboración propia.....	13
Figura 2.2: Unidad Tomadora de Decisiones, elaboración propia.....	14
Figura 2.3: The Value Proposition Canvas, elaboración propia .....	15
Figura 2.4: Esquema de una matriz de impacto y esfuerzo, elaboración propia.....	16
Figura 2.5: Ejemplo de regresión lineal, elaboración propia .....	17
Figura 2.6: Idea básica de un análisis de factores, elaboración propia .....	17
Figura 4.1: “Sales and post-sales funnel”, año 2017. Fuente: <a href="http://www.vcwithme.com">www.vcwithme.com</a> .....	22
Figura 4.2: Estado de colegios de la Región Metropolitana dentro del funnel y procesos del equipo de RM, año 2020, elaboración propia .....	23
Figura 4.3: Diagrama del proceso de postulación de Enseña Chile para la Región Metropolitana, año 2019, elaboración propia .....	25
Figura 4.4: Estado de los colegios dentro del funnel del proceso de postulación de Enseña Chile para la Región Metropolitana, año 2019, elaboración propia.....	27
Figura 5.1: Organigrama medular de un colegio tipo, año 2020, elaboración propia.....	31
Figura 5.2: Tipos de sostenedores de colegios potenciales de ECH según fuentes de financiamiento y tipos de organizaciones, año 2020, elaboración propia .....	33
Figura 5.3: Nube de palabras de la justificación de nota por parte de los Directores, año 2019, elaboración propia.....	36
Figura 5.4: Nube de palabras de la justificación de nota por parte de los Jefes de UTP, año 2019, elaboración propia.....	37
Figura 5.5: Proporción de la varianza de los componentes, año 2020, elaboración propia.....	41
Figura 5.6: Componentes principales y sus eigenvalues, año 2020, elaboración propia .....	41
Figura 6.1: Porcentaje de respuesta de competencias docentes preferidas según segmentos de colegios potenciales, año 2020, elaboración propia .....	46
Figura 7.1: Matriz de impacto y esfuerzo de las actividades propuestas, año 2020, elaboración propia.....	54
Figura 7.2: Fórmula de crecimiento general de Enseña Chile, año 2020, elaboración propia .....	55
Figura 7.3: Carta Gantt del plan de implementación, año 2020, elaboración propia.....	60

# 1 Introducción

En Chile y en el mundo, las organizaciones sin fines de lucro presentan varias dificultades para escalar, tanto en el ámbito de financiamiento como operativo. La Fundación Enseña Chile (ECH), una de las ONG más importantes del país, no es la excepción. Esta organización tiene como objetivo que todos los niños de Chile reciban una educación de calidad. Para lograr esto, debe superar varios obstáculos y realizar varios proyectos de escalamiento.

El trabajo de memoria se centra entonces en diseñar una estrategia de comercial para la organización. En particular, en el ámbito de la captación y retención de colegios. Actualmente, este aspecto es el que la organización evalúa cualitativamente que está menos preparada, dando entonces resultados insuficientes para sus estándares y expectativas de crecimiento

La metodología a implementar consta de cuatro principales etapas: el levantamiento y diagnóstico del proceso actual, la investigación del mercado objetivo y el diseño de una estrategia comercial, junto con su plan comercial y de implementación.

Los principales resultados fueron la identificación de los principales problemas del proceso de captación y retención de colegios, la segmentación de los colegios potenciales para Enseña Chile, la determinación del segmento foco, el diseño de un plan comercial y de implementación. Si bien este trabajo está enfocado en la Región Metropolitana, servirá en el mediano plazo para diseñar la estrategia y plan comercial para todas las regiones en donde trabaja la organización.

## 1.1 Contexto General de la Fundación

### 1.1.1 Presentación de Enseña Chile

Enseña Chile (ECH) es una fundación sin fines de lucro encargada de reclutar e insertar profesionales de excelencia en salas de clases de alta vulnerabilidad socioeconómica durante dos años para desempeñarse como profesores. Hoy en día la fundación se encuentra en 9 regiones del país: Tarapacá, Valparaíso, Metropolitana, Biobío, Ñuble, Araucanía, Los Ríos, Los Lagos y Aysén. Enseña Chile nace en el año 2008 como parte de la red Teach For All, una gran red que comparte el mismo objetivo en 50 países del mundo. Los “partners” de ECH son los profesionales que seleccionan, forman e insertan en los diferentes colegios, llamados Profesores de Enseña Chile (“PECH”). Por otra parte, los beneficiarios y usuarios son las comunidades escolares en donde se insertan. La visión de ECH es “Un día todos los niños en Chile recibirán educación de calidad”, su misión es “Estamos construyendo una red de agentes de cambio con la convicción y perspectiva necesaria para impactar el sistema educacional, primero desde la experiencia en la sala de clases y luego desde distintos sectores del sistema”, y sus valores son Aprendizaje Continuo, Excelencia, Hazte Cargo, Trabajo en Red y Es Posible [1].

A comienzos de 2019, ECH trabaja con 119 colegios en 63 comunas a lo largo del país, con 200 profesores en sala. A lo largo de su existencia, 504 personas han completado de manera exitosa el programa y se han alcanzado más de 150 mil estudiantes (ver Anexos A y B). En cuanto a propiedad, posee 4 oficinas físicas a lo largo de Chile, con aproximadamente 60 trabajadores, divididos en 9 equipos regionales [2]. Sus actividades han crecido de manera sostenida desde sus inicios, en dimensiones tales como PECH en sala, regiones, colegios, estudiantes impactados, entre otras (ver Anexos C y D). El total de su financiamiento proviene de donaciones, levantando un capital de 1.500 millones de pesos en el año 2018. Este dinero se invierte principalmente en costos de administración de la fundación, selección y formación de los PECH (ver Anexos E y F). Estos últimos no reciben un pago por parte de ECH por sus actividades docentes. Su remuneración, junto con sus condiciones laborales, son acordadas exclusivamente entre el PECH y el colegio al cual se asignó.

Si bien la fundación no tiene competidores formales, existe una competencia artificial entre los PECH y los profesores tradicionales. Si bien la mayoría de los postulantes al programa no estudiaron pedagogía, ECH no se cierra a la posibilidad de seleccionar y formar a quienes estudiaron dicha carrera, o incluso a profesores que ya están haciendo clases en colegios vulnerables. A pesar de esto, aún existe cierto rechazo por parte de algunos profesores y directores del sistema educativo. Un foco estratégico de este año es derribar esta rivalidad, promoviendo la postulación de pedagogos al programa. Dentro del total de profesores haciendo clases hoy en día en el país, los que trabajan con ECH representan menos del 1%. Sin embargo, debido a la exigente selección (ver Anexo I) y formación continua de los PECH, hoy en día su desempeño es igual e incluso a veces mejor que el de un profesor tradicional [3].

En el ámbito del financiamiento, ECH debe competir en términos de donaciones contra otras ONG, siendo las más conocidas en Chile Hogar de Cristo, Techo, Cruz Roja Chilena y Servicio País. Es con esta última que ECH posee una mayor similitud, tanto en el programa que ofrece a las personas que postulan como su proceso de selección. En efecto, el programa de Servicio País consiste en seleccionar profesionales e insertarlos en municipalidades vulnerables a lo largo del país para trabajar en conjunto con ellas durante un año, con un sueldo líquido mensual de 500.000 pesos chilenos. Es por la similitud entre los programas de ECH y Servicio País que es frecuente que las personas que postulan a un programa hayan al menos considerado postular al otro.

El organigrama de la organización es el siguiente:

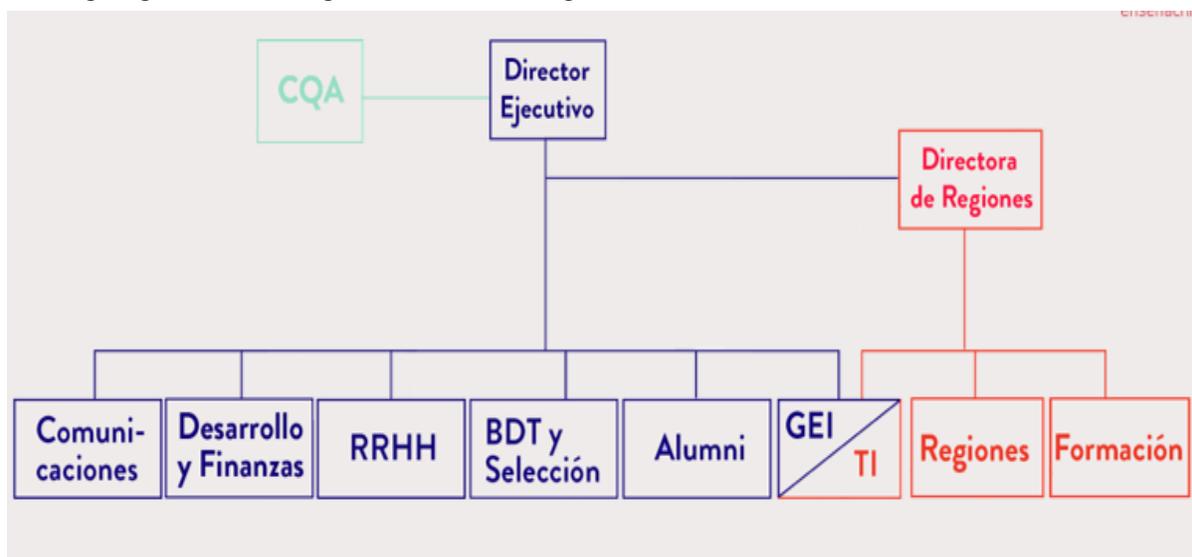


Figura 1.1: Organigrama de Enseña Chile. Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018

Las áreas de Comunicaciones, Desarrollo y Finanzas, RRHH, GEI (Gestión Estratégica e Investigación) y TI se conforman por 4, 7, 3, 1 y 1 personas respectivamente. Por otra parte el área de Búsqueda de Talento (BDT) y Selección está compuesta por 6 personas, encargadas del reclutamiento y selección de nuevos PECH durante el año. El área Alumni, compuesta por 4 personas, está encargada de coordinar y generar espacios en donde los Alumnis, es decir, los PECH que ya cumplieron los dos años del programa, levanten los problemas que vivieron durante su paso por el sistema educacional y generar soluciones atingentes. De esta red han surgido proyectos de alto impacto, tales como el colegio Cree, Fundación Neyun, Fundación Impulso Docente, entre otros. Finalmente el área de Colegios Que Aprenden (CQA) está compuesta por 3 personas. Es un área fuera del giro principal de la organización: se encarga de asesorar y capacitar equipos directivos de colegios vulnerables.

Respecto al área de Regiones, cada región (región Metropolitana, de Tarapacá, Aysén, etc.) está compuesta por un Director Regional, Mentores de Formación y Coordinadores de Operaciones. La cantidad de estos dos últimos cargos depende de la cantidad de colegios dentro de la red (colegios que trabajan con ECH) de cada región, sumando en total a 32 personas.

Dado que la fundación está inserta en el ámbito de la educación, su principal regulador es el Ministerio de Educación. Este ministerio tiene un marco regulatorio amplio y estricto, siendo la normativa más relevante para la autorización y habilitación de profesionales no docentes. Este marco regulatorio permite a ciertos profesionales ser habilitados para desempeñarse como profesores por una cantidad limitada de tiempo y de materias, dependiendo de la carrera estudiada [4]. A nivel de educación nacional, hoy en día existen 7.000 profesores no idóneos, es decir, el 3% de los profesores que imparten clases no poseen una preparación formal en la materia impartida. Además de esto, se estima que para el 2025 esta cifra podría llegar a 32.000 [5]. Esta brecha se debe principalmente a dos factores: el aumento en exigencia de las carreras de pedagogía, y el aumento de las horas no lectivas con respecto a las lectivas que deben realizar los profesores [6].

A comienzo de año, los Directores Regionales acuerdan en conjunto con la Directora de Regiones y el Director Ejecutivo los cupos para PECH por asignatura y región, a partir de los PECH en sala históricos y objetivos de crecimiento. Conociendo estos cupos definidos, el equipo de Búsqueda De Talento (BDT) se enfoca en reclutar candidatos que puedan llenar dichos cupos. Este proceso se efectúa entre abril y noviembre de cada año, y se divide en tres etapas. Al final de la primera y segunda etapa, se revisan las asignaciones hasta la fecha y los cupos faltantes por asignar, a partir de lo cual se reevalúan los focos de búsqueda para BDT. Por ejemplo, si luego del segundo proceso de reclutamiento aun existen varios cupos de profesores de matemáticas, BDT se enfocará en las facultades de ingeniería y arquitectura para reclutar potenciales profesores de matemática.

A continuación, se muestra una tabla describiendo las 6 etapas del proceso “productivo” de la organización, con respecto a los PECH:

Etapa	Descripción	Ventana de tiempo
Reclutamiento	La persona postula a participar del programa PECH. Los canales de difusión son usualmente en Universidades y mediante redes sociales. Postulaciones anuales promedio: 2500.	Abril-Noviembre
Selección	Luego de postular, la persona pasa por un riguroso proceso de selección, basado en el desempeño de 9 competencias docentes. Porcentaje promedio de seleccionados: 8%.	Abril-Noviembre
Asignación	En caso pasar exitosamente la selección, la persona pasa a ser oficialmente un PECH y es asignado a un colegio de una región a su elección dentro de las que trabaja ECH.	Diciembre-Enero
Formación inicial	También llamada Escuela de Verano, durante esta el PECH adquiere los conocimientos, competencias y horas de práctica básicos para poder desempeñarse como profesor durante dos años.	Enero
Trabajo y formación continua	El PECH trabaja como profesor en uno de los coegios de la red ECH. Durante este tiempo, se le es asignado un mentor de formación, quien se encarga de su formación continua.	Dos años
Red Alumni	Luego de cumplir con sus años de trabajo, el PECH puede optar a ser parte de la Red Alumni, red de egresados del programa que busca generar impacto en el sistema educativo desde diferentes ámbitos.	Indefinido

Tabla 1.1: Etapas principales del proceso productivo respecto a los PECH, año 2020, elaboración propia

Con respecto al proceso para la asignación de colegios, es necesario conseguir a un colegio dispuesto a trabajar con la organización. Este proceso se divide en las siguientes etapas:



Figura 1.2: Proceso de postulación de colegios. Fuente: [ensenachile.cl](http://ensenachile.cl)

Al proceso general de los colegios, debe agregarse una etapa previa, que es la del reclutamiento del colegio. De esto están encargados los directores regionales. Una vez que los colegios están trabajando con ECH, estos están en constante comunicación e interacción con los mentores y coordinadores de operaciones regionales. Las etapas 1 a 4 de este proceso pueden ocurrir a cualquier altura del año, sin embargo se concentran entre los meses de octubre a diciembre. Esto se debe en parte a que los contratos de Directores de colegios municipales se renuevan o terminan en el mes de octubre, por lo que muchos de estos colegios cambian de director en ese mes. Las etapas 5 y 6 ocurren entre diciembre y marzo del año siguiente. Esto se debe a que los directores usualmente definen su planta de profesores en diciembre, además de que la mayoría de los profesores que renuncian lo hacen en marzo. Por esto último es bastante común que los directores deben hacer contrataciones en marzo, ya comenzado el año escolar.

### 1.1.2 El Área de Gestión Estratégica e Investigación

El área de GEI consta actualmente de una sola persona, la cual reporta al Director Ejecutivo. Esta es Ingeniero Comercial de formación, además de ser Alumni 2016 (es decir, realizó el programa de Enseña Chile durante los años 2016 y 2017). Esta persona es quien solicita el trabajo de memoria. Esta área se encarga del análisis de datos para determinar impactos y estrategias a desarrollar, además de monitorear el cumplimiento de los objetivos anuales de la organización. En el largo plazo, se espera que esta área pueda crecer en número de personas, con el fin de poder subdividir las responsabilidades y generar análisis más específicos.

### 1.1.3 El Área de Región Metropolitana

El área de RM se compone de un Director Regional, una Coordinadora de Operaciones (encargada de la relación con los colegios de la región) y 7 Mentoras de Formación (encargadas de la formación continua de los PECH de la región). Su visión regional es “Disfrutamos transformar juntos las opciones en oportunidades para todos”. El Director Regional es arquitecto de formación y Alumni 2013. Esta área está encargada principalmente de tres actividades: definir los cupos por asignatura para la asignación de PECH a la región, gestionar la captación, comunicación y retención de colegios y gestionar la formación continua de los PECH durante sus dos años. Hoy en día la región tiene como principal objetivo aumentar considerablemente los cupos para PECH y potenciar el trabajo por comuna. Incluso, el Director Regional tiene como visión a largo plazo crecer a tal punto que sea necesario abrir oficinas de la organización por comuna.

## 1.2 Motivación

### 1.2.1 El Desfase de Solicitudes

A continuación, se presenta un gráfico que muestra las solicitudes que recibe ECH, tanto de personas que desean postular al programa como de colegios que desean contratar PECH:

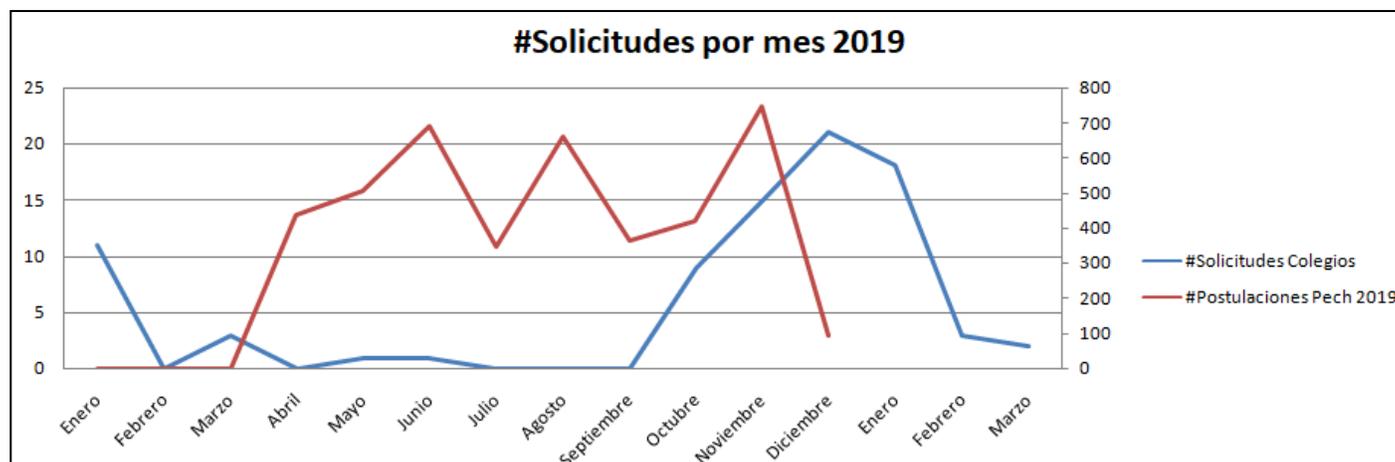


Figura 1.3: Cantidad de postulaciones y solicitudes de colegios por mes, año 2019, elaboración propia

Como se puede notar, la cantidad de postulaciones al programa se mantienen dentro de una banda constante durante todo el proceso de postulación (el cual se abre en abril y se cierra en noviembre), mientras que las solicitudes de colegios se concentran entre octubre y enero. Idealmente, se desearía que ambas solicitudes fueran parejas a lo largo del año, con el fin de poder asignar a los PECH a los diferentes colegios a lo largo del año a un ritmo relativamente constante. Sin embargo, ECH tiene actualmente muy poca influencia en la temporalidad de las solicitudes por parte de los colegios. Esto último se debe a que la mayoría de los contratos de profesores terminan su ciclo en febrero, por lo que los colegios determinan su planta para el año siguiente en los últimos años del mes. Esto genera dos principales problemas: la concentración del trabajo de asignación en la última instancia posible y la alta incertidumbre de la cantidad de colegios que solicitan PECH.

## 1.2.2 Estimación de Brechas de Crecimiento

La mejor métrica para medir el tamaño y crecimiento de actividad de ECH es la cantidad de PECH activos (PECH en sala), es decir, PECH haciendo clases. A continuación se muestra un gráfico estimando la brecha de PECH en sala proyectada en el tiempo:



Figura 1.4: Brecha estimada de PECH en Sala (activos) en el tiempo, elaboración propia

La línea de PECH en sala esperado se crea a partir del crecimiento lineal promedio histórico (aproximadamente 20 por año), mientras que la línea de PECH en sala ideal se crea a partir de una estimación ambiciosa de crecimiento máximo posible, basado en el los mayores crecimientos anuales que ha tenido la organización durante su funcionamiento, el cual se estima en 40 por año. En efecto, los años de mayor crecimiento de PECH en sala han sido los años 2010, 2012 y 2020, con crecimientos de 39, 48 y 27 PECH respectivamente. Al cabo de 10 años, la diferencia entre lo esperado y lo ideal es de 50%, es decir, una diferencia de 210 PECH en sala (entre 416 y 626). La cantidad de PECH en sala depende directamente de 3 factores: la cantidad de PECH asignados a colegios cada año, la duración del programa y el factor de retención. La duración del programa, la cual es de 2 años, se considera fija, debido a que no hay interés estratégico en modificarla. El factor de retención históricamente es del 70%, es decir, el 70% de los PECH que comienzan el programa cumplen con los 2 años. Los motivos del no cumplimiento son principalmente la desvinculación por parte del colegio o renuncia por parte del PECH. Estas dos causas por lo general están altamente entrelazadas, por lo que es difícil determinar la causa real en cada caso.

Actualmente no existe registro que permita diferenciar las causas, sin embargo se estima que la mitad de los casos es renuncia y la otra mitad es desvinculación. En estándares de Teach for All, un factor de retención de 70% se considera promedio, mientras que uno de 90% se considera ideal.

Naturalmente, cada PECH debe estar asignado a un colegio. A continuación, se muestra la brecha estimada de crecimiento desde el punto de vista de colegios:

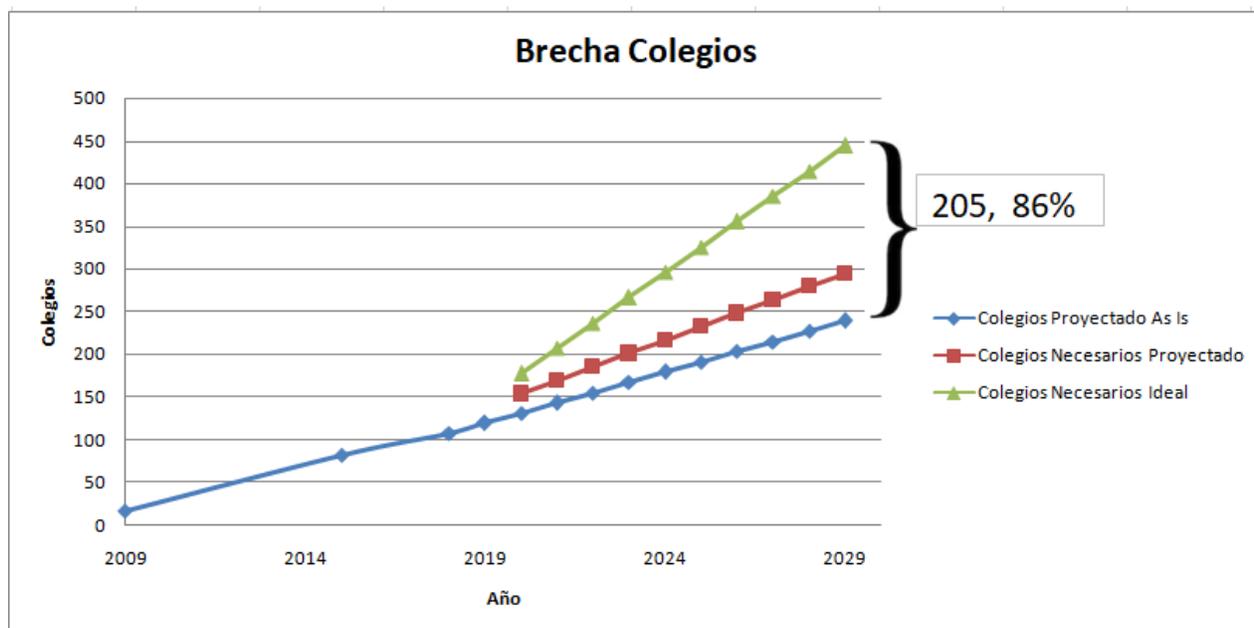


Figura 1.5: Brecha estimada de Colegios necesarios en el tiempo, elaboración propia

La línea de Colegios Proyectado As Is se crea a partir del crecimiento lineal promedio histórico (aproximadamente 12 por año). La línea de Colegios Necesarios Proyectado se crea a partir de los colegios necesarios para cubrir la cantidad de PECH en Sala Esperado, es decir, la cantidad de colegios necesarios que permitan un crecimiento de 20 PECH en sala anual. La línea Colegios Necesarios Ideal se crea a partir de los colegios necesarios para cubrir la cantidad de PECH en Sala Ideal, es decir, la cantidad de colegios necesarios que permitan un crecimiento de 40 PECH en sala anual. Al cabo de 10 años, la diferencia entre el “As Is” y lo ideal es de 86%, es decir, una diferencia de 205 Colegios (entre 239 y 444). Para cerrar esta brecha, existen dos opciones no excluyentes: aumentar la cantidad de colegios y aumentar la cantidad de PECH por colegio. Actualmente, el factor de PECH por colegio es aproximadamente de 1,4 nacional (1,7 en RM). Aumentar este factor no solo permite bajar la necesidad de cantidad de colegios, sino que también genera efectos positivos en otras dimensiones cualitativas. Un número relativamente grande de PECH en un solo colegio genera un impacto positivo en la experiencia del PECH, un mayor impacto en los estudiantes y facilidades logísticas para los mentores y coordinadores.

Hoy en día esta brecha genera un porcentaje de PECH seleccionados que no pudieron ser asignados a ningún colegio, la cual históricamente es de 10%. Idealmente, se espera que el 100% de los PECH seleccionados sean asignados a un colegio en Diciembre del año anterior. Al ocurrir este problema, el PECH en cuestión es postergado al proceso de asignación del año siguiente con máxima prioridad, y en algunos casos recibe incluso una compensación monetaria por parte de ECH de 400.000 pesos.

Esta compensación ocurre debido a que el PECH muchas veces no puede realizar un trabajo remunerado durante los meses en los que aún no ha podido ser asignado a un colegio, debido a que esta posible asignación puede ocurrir en cualquier momento, y de ocurrir se debe desarrollar el trabajo de profesor lo antes posible.

A pesar de estas medidas de contingencia, la brecha de no asignación genera un daño a la imagen de la organización por incumplimiento de compromisos y un posible abandono del programa por parte del PECH, volviendo infructuosos los recursos invertidos en su selección y formación. A continuación, se muestra la proporción de no asignación en las diferentes regiones:

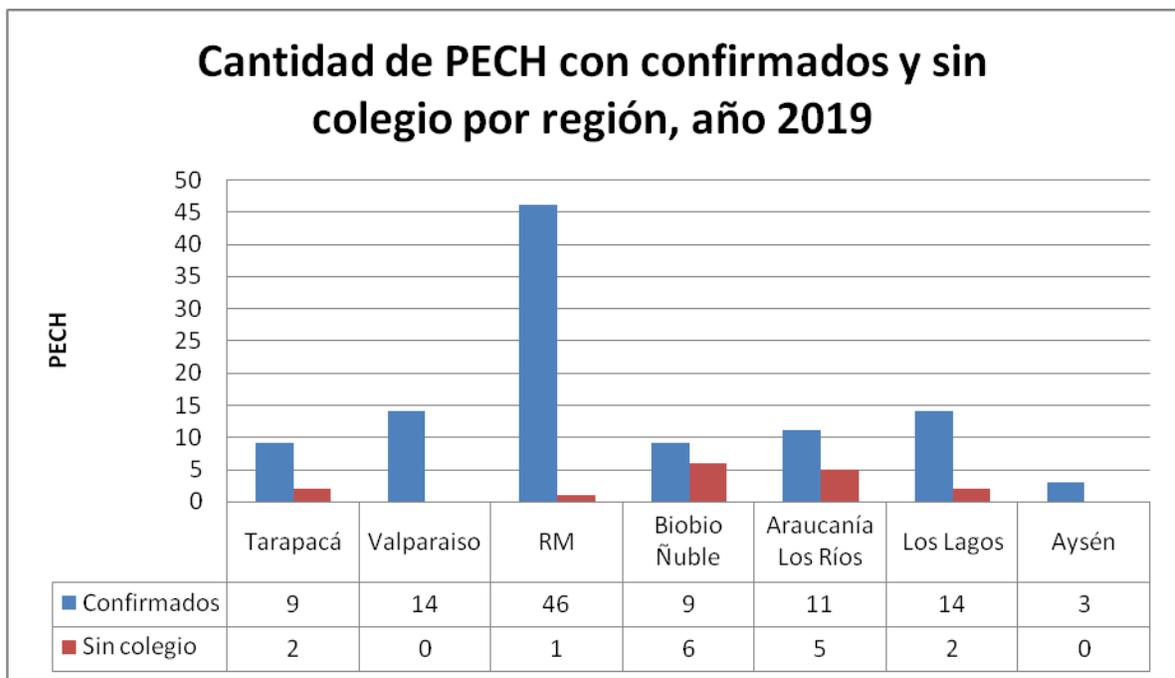


Figura 1.6: Proporción de no asignación por región, año 2019. Fuente: Enseña Chile

Se puede notar que el factor de no asignación es más importante en algunas regiones que otras. Por otra parte, existe un problema de que no todos los colegios cumplen todos los compromisos acordados con ECH (ver los compromisos del establecimiento educacional con ECH, Anexo J).

A continuación, se muestra la proporción de estados de los colegios de la red en RM:

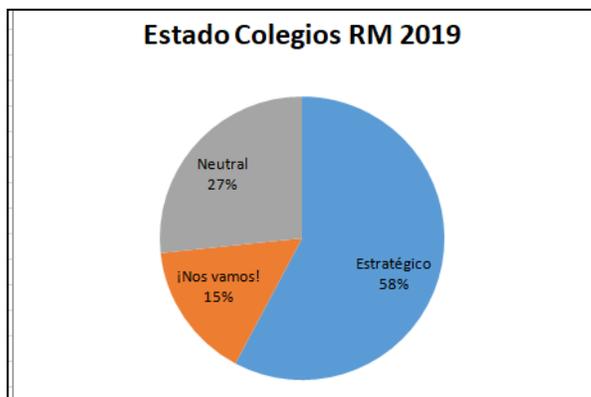


Figura 1.7: Proporción de tipos de colegios de la RED en RM, año 2019. Fuente: Enseña Chile

Los colegios con PECH, también llamados colegios parte de la red, se dividen en tres categorías cualitativas: “Estratégico”, “Neutral” y “¡Nos vamos!”. Esta categorización se actualiza mensualmente, y depende principalmente de dos factores: el cumplimiento de los compromisos acordados (ver Anexo J) y la posibilidad de crecimiento dentro del colegio. Actualmente, en RM hay 7 colegios en la categoría “¡Nos vamos!”, es decir, colegios con los cuales se busca no tener relación al año siguiente. Esta desvinculación con el colegio se conversa previamente con el o los PECH que hacen clases en dicho colegio. Al terminar su primer año, se les entrega la decisión si cumplir su segundo año del programa en ese colegio u otro. Usualmente, los PECH eligen terminar el programa en el mismo colegio, por lo que el equipo regional debe seguir lidiando un año más con él. Si bien se busca que todos los colegios suban y se mantengan en la categoría “Estratégico”, no existen actualmente tácticas declaradas para esto, ni tampoco un trato diferenciado entre categorías.

### 1.2.3 Análisis de Palancas

En resumen, existen dos “palancas” de cara a los PECH y dos “palancas” de cara a los colegios para cerrar las brechas explicadas anteriormente y poder crecer al ritmo ideal declarado. Las primeras dos palancas son la cantidad de PECH seleccionados y el factor de retención, mientras que las de cara a colegios son la cantidad y la calidad (en términos de cumplimiento de compromisos y cantidad de PECH trabajando en él) de colegios que forman parte de la red.

Actualmente, existen varias iniciativas para aumentar la cantidad de PECH seleccionados, siendo las principales seleccionar profesores ya haciendo clases en colegios vulnerables, potenciar la marca en las redes sociales (principalmente *Linked In*), promocionar el nuevo documental “La sala enseña”, entre otras. Además, para aumentar el factor de retención, el área de Formación genera un constante acompañamiento a los PECH innovando cada año con nuevas tácticas de auto cuidado, planificación, manejo de estrés, etc.

Sin embargo, actualmente no existen iniciativas, objetivos ni una estrategia formal para aumentar la cantidad y calidad de colegios de la red (ver Anexo H). Cada región hace lo que puede con lo que tiene, sin alguna estrategia detrás. Incluso en las regiones como RM, en donde no existe el problema de PECH no asignados, no existe una priorización de colegios a los cuales contactar para que formen parte de la red. Enseña Chile puede lograr un impacto mucho más grande en colegios con varios PECH y antigüedad trabajando en conjunto. A pesar de esto, no existe una diferenciación de trato o comportamiento con los diferentes colegios, independiente de su antigüedad o cantidad de PECH que tiene.

A esto se le suma que no existe un conocimiento profundo del “mercado potencial”, es decir, de los colegios que podrían ser parte de la red ECH. Dentro de estos colegios potenciales, tampoco existe una segmentación clara para determinar cuales tienen mayor potencial. Hoy en día la asignación de PECH a colegios es un problema relativamente menor, sin embargo se puede convertir en un cuello de botella importante para el crecimiento de las regiones, incluso las que actualmente no tienen problemas de asignación.

## 1.2.4 Posibles Causas y Soluciones al Problema

La carencia de una estrategia de captación y retención de colegios proviene de diferentes causas. Una de ellas es el escaso levantamiento de datos de los colegios. Si bien los coordinadores y directores regionales tienen un conocimiento bastante profundo y directo de los colegios con los que trabajan, esta información no llega a la base de datos general de la organización, la cual se utiliza para realizar los diferentes análisis y monitoreos. Es por esto que en dicha base la información acerca de los colegios es superficial, muchas veces incompleta o desactualizada. Por ejemplo, no se tiene conocimiento acerca de cuáles de los colegios han trabajado anteriormente con ECH, cuántos años consecutivos llevan trabajando con la fundación, las razones de por qué decide desvincularse o seguir, etc. Un mejor levantamiento de información de los colegios objetivo, tanto de datos demográficos como de su preferencia y afinidad con ECH, permitiría un mejor entendimiento de cuáles son las barreras que hacen que la organización no pueda trabajar con estos colegios, además de poder sobrepasarlas y expandir la red de colegios.

Si bien existe un conocimiento y levantamiento de información adecuado para los colegios que trabajan con ECH, actualmente esta información no se utiliza con el fin explícito de retener a dichos colegios. Generar tácticas que aumenten la retención de colegios en la red, la cual en RM ha sido históricamente de 66%, facilitaría considerablemente el crecimiento de dicha red (asumiendo que es más fácil retener que reclutar a un colegio).

Además, el Director Ejecutivo de la fundación declara que en la organización falta una “mentalidad de marketing”. Esto se refleja a la hora de definir tácticas y estrategias en el ámbito de colegios. Por lo general, no se dominan ni se utilizan conceptos claves de marketing, tales como “fidelización”, “estrategia comercial”, “mercado objetivo”, “posicionamiento”, etc.

Finalmente, cada región se encarga de manera independiente de la captación y retención de colegios, lo cual les permite tener una mayor libertad de adaptación a las distintas realidades de cada región y sus distintas tácticas necesarias. Sin embargo, en ninguna región existe un encargado dedicado en su totalidad a estas tareas. A esto se le suma que no existe dentro de la organización un encargado de la retención y captación de colegios central. Esto hace que no se pueden generar estrategias transversales, ni tampoco un intercambio efectivo de ideas e iniciativas de los las distintas regiones. Diseñar una estrategia comercial transversal permitiría un estudio sistemático de cuáles son las tácticas efectivas y cuáles no, mejorando continuamente el proceso de captación y retención de colegios.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de crecimiento rentable y sustentable en el tiempo con foco en la captación y retención de colegios para Enseña Chile, aplicada en la Región Metropolitana.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

1. Caracterizar los principales problemas del proceso actual de captación y retención de colegios.
2. Realizar una investigación de mercado de los colegios potenciales de Enseña Chile en la Región Metropolitana.
3. Diseñar una estrategia comercial con foco en la captación y retención de colegios para la Región Metropolitana.
4. Realizar un plan de implementación del plan comercial para la Región Metropolitana.

### 1.4 Alcances

Como se comentó anteriormente, el trabajo de memoria se enfoca en la región metropolitana, debido a ser la con mayor actividad. Esto se debe a restricciones de tiempo y a diferencias entre las realidades de las diferentes regiones en donde trabaja ECH. Si bien se espera que una gran parte del trabajo pueda ser aplicado en el resto de las regiones, es posible que su aplicabilidad varíe según las regiones.

Además, el plan de trabajo se limita al diseño de la estrategia, sin abarcar su implementación ni su monitoreo, debido a que esto toma mucho tiempo para realizarse completamente.

Finalmente, la metodología diseñada se espera que pueda aplicarse de manera cíclica, es decir que cada año se realicen estas actividades, con el fin de mantener su validez e incorporar los conocimientos y retroalimentación recibida durante su aplicación. En este ámbito, sólo se podrá aplicar un ciclo de la metodología, debido a restricciones de tiempo.

## 2 Marco Conceptual

### 2.1 Business Process Model and Notation

El Business Process Model and Notation (BPMN) es una notación gráfica estándar para modelar los procesos de negocio de una organización [8]. Debido a su carácter gráfico, un BPMN permite comprender fácil y rápidamente un proceso, además de permitir identificar sus posibles fortalezas y debilidades. A continuación se presenta un BPMN tipo a modo de ejemplo:

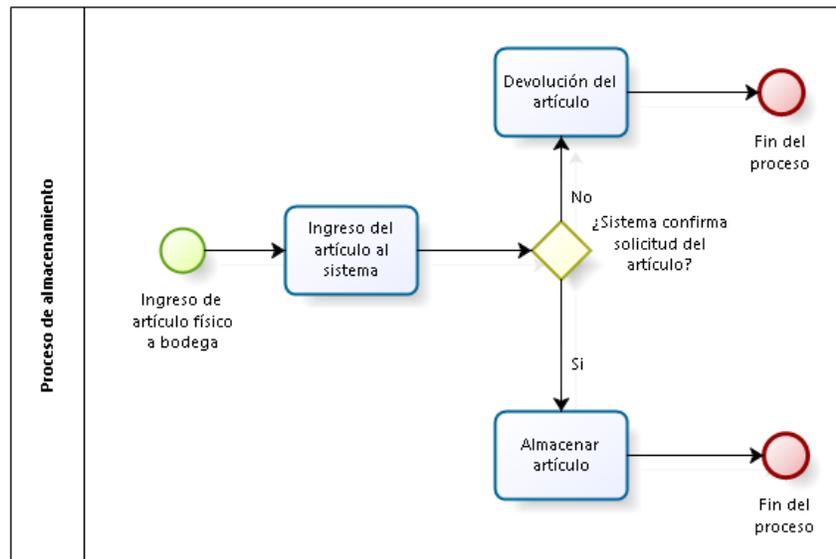


Figura 2.1: Ejemplo de un BPMN básico, elaboración propia

### 2.2 Métodos de Investigación Primaria

Una investigación primaria consiste en extraer información pertinente directamente del potencial cliente o usuario [9]. Se utiliza para extraer retroalimentación en diferentes aspectos, tales como técnicos, emocionales, de percepción, sociales, etc. Existen varios métodos de investigación primaria, tales como entrevistas, encuestas, presentación de casos, observación directa, entre otras. De estas, se utilizarán en el trabajo las dos primeras antes mencionadas.

## 2.3 The Decision Making Unit

Según Timothy Freisner [10], el DMU se define a partir de los siguientes componentes:



Figura 2.2: Unidad Tomadora de Decisiones, elaboración propia

Estas componentes se describen de la siguiente manera:

- Tomador de decisión (“Decision Maker”): Es quien toma la decisión final sobre si comprar o no el producto o servicio.
- Influenciadores (“Influencer”): Es quien influye positiva o negativamente en la decisión.
- Iniciadores (“Initiator”): Es quien determina o identifica la necesidad que debe ser satisfecha.
- Usuarios (“User”): Es quien recibe, se beneficia u opera el producto o servicio comprado.
- Porteros (“Gatekeeper”): Es quien determina la rapidez y ciertas condiciones del proceso de compra del producto o servicio.
- Compradores (“Buyer”): Es quien negocia ciertas condiciones y precios del proceso de compra del producto o servicio.

Una identificación clara de los diferentes actores de la DMU permite comprender de manera transversal y profunda el proceso de compra de los clientes, además de ser la base para definir tácticas de posicionamiento en el mercado.

## 2.4 The Value Proposition Canvas

Para poder determinar una propuesta de valor, una opción posible es utilizar el Value Proposition Canvas [11], el cual se resume de la siguiente manera:

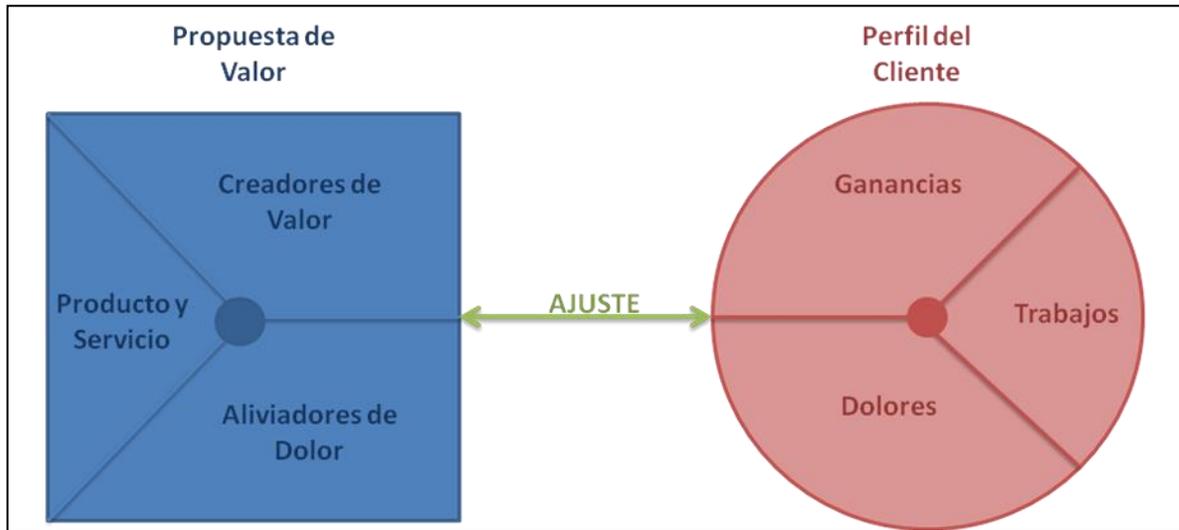


Figura 2.3: The Value Proposition Canvas, elaboración propia

Los elementos de un Value Proposition Canvas son los siguientes:

- **Producto y servicio:** son los productos y/o servicios que ofrece la organización para resolver problemas o generar oportunidades a los posibles clientes.
- **Creadores de Valor:** en qué aspectos se le están generando beneficios y valor al cliente al comprar el producto o servicio.
- **Aliviadores de Dolor:** qué problemas le estaría resolviendo el producto o servicio a su potencial cliente.
- **Trabajos:** cuales son las tareas y responsabilidades cotidianas del cliente objetivo, relacionadas con el producto y/o servicio en cuestión.
- **Ganancias:** son los beneficios que obtiene el cliente al cumplir con sus tareas y responsabilidades cotidianas.
- **Dolores:** son las situaciones no deseadas que pueden surgir al cliente objetivo al querer cumplir con sus tareas y responsabilidades cotidianas.

## 2.5 Matriz de Impacto y Esfuerzo

Una matriz de impacto y esfuerzo es una herramienta que ayuda a la toma de decisión respecto a qué iniciativa o iniciativas priorizar y llevar a cabo [15]. A continuación se muestra un resumen de una matriz de impacto y esfuerzo:



Figura 2.4: Esquema de una matriz de impacto y esfuerzo, elaboración propia

Esta herramienta permite clasificar las diferentes iniciativas en cuatro grupos:

- Victorias rápidas (“Quick wins”): actividades que se pueden realizar de manera rápida y presentan un impacto importante. Estas actividades deben tener la máxima prioridad.
- Proyectos mayores (“Major projects”): son actividades de alta complejidad, pero con retornos altos en el largo plazo. Estas deben ser planificadas y ejecutadas de manera prolija.
- Rellenos (“Fill ins”): son actividades secundarias, las cuales no generan mucho impacto ni tienen mucha complejidad. Estas no deben realizarse, a menos que se hayan agotado las otras actividades. Tienen la última prioridad.
- Pérdidas de tiempo (“Time wasters”): estas actividades no generan un impacto importante y son de alta complejidad. Estas no deben realizarse, debido a que rara vez llegan a valer la pena.

## 2.6 Regresiones Lineales y Multilineales

Las regresiones lineales y multilineales son muy útiles para poder analizar correlaciones entre una variable dependiente y una o varias variables independientes [12]. A partir de los resultados de las regresiones, es posible extraer conclusiones acerca de qué variables independientes son relevantes y significativas en su efecto a la variable dependiente. Con esto, se puede definir qué variables independientes es mejor potenciar o disminuir, dentro de lo posible, para lograr un mejor resultado de la variable independiente. A continuación se muestra un ejemplo de una regresión lineal:

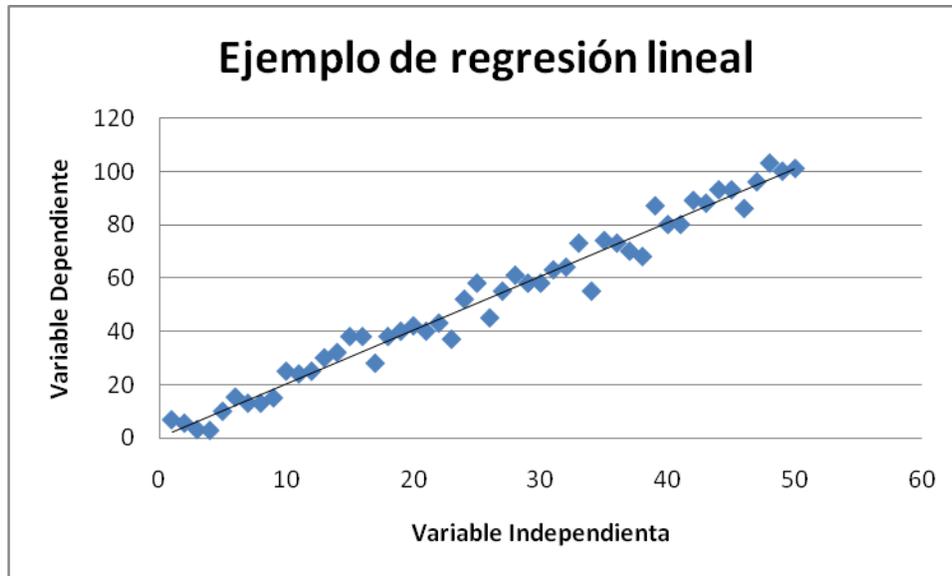


Figura 2.5: Ejemplo de regresión lineal, elaboración propia

## 2.7 Componentes Principales y Análisis Factorial

Cuando se desea estudiar una variable dependiente a partir de muchas variables independientes, una regresión multilineal estándar pierde validez interna debido a la alta correlación entre sus variables independientes. Es por esto que se debe realizar un análisis de componentes principales y factorial, con el fin de reducir y agrupar variables independientes [13]. A continuación, se muestra una imagen representando la idea principal del análisis de componentes principales:

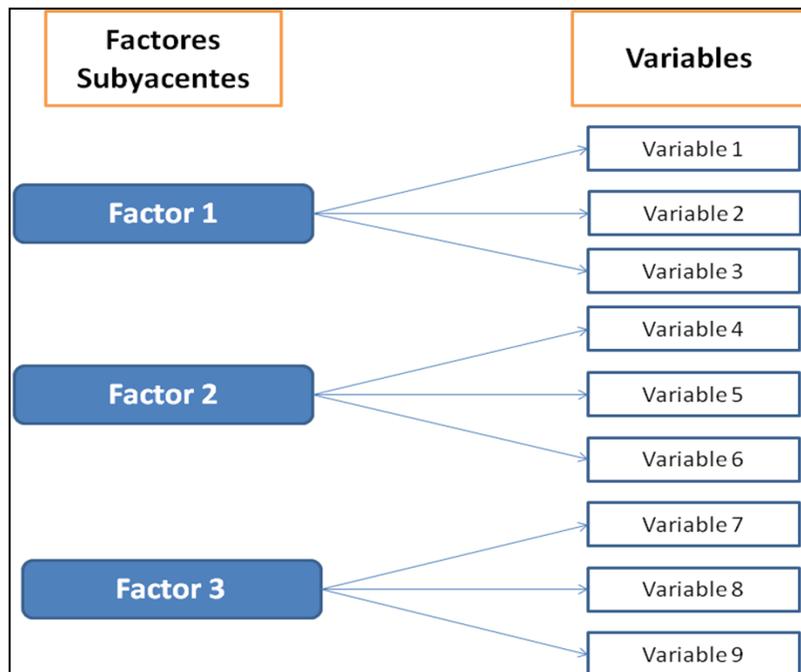


Figura 2.6: Idea básica de un análisis de factores, elaboración propia

Una vez obtenido y definido los factores subyacentes, se puede realizar una regresión multilínea a partir de estos, y así obtener un modelo más concreto y con mayor validez interna.

## 2.8 Segmentation, Targeting and Positioning

Un estudio STP permite generar un mejor entendimiento del mercado, los segmentos de clientes y su relación y afinidad con el producto o servicio que se pretende vender. STP permite responder tres preguntas clave: “¿Cuáles son las características diferenciadores de los clientes del mercado?”, “¿A qué segmento voy a servir?” y “¿Cómo puedo capturar a dicho segmento?”. Según Patrick Mork [7], un estudio de STP se resume en la siguiente figura:

Metodología STP		
<b>Segmentación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de mercado</li> </ul> </li> <li>• Resultados:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de segmentación</li> <li>• Segmentos claros</li> </ul> </li> </ul>	<b>Targeting</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentos claros</li> <li>• Criterios de targeting</li> </ul> </li> <li>• Resultados:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del segmento objetivo</li> </ul> </li> </ul>	<b>Posicionamiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento objetivo</li> </ul> </li> <li>• Resultados:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del plan comercial</li> </ul> </li> </ul>

Tabla 2.1: Resumen de metodología STP, elaboración propia

## 2.9 Sales Strategy Framework

Una estrategia comercial permite determinar cómo y a quién venderá una organización su producto o servicio [14]. Sin embargo, es necesario diseñar su plan de implementación para asegurar su aplicabilidad. A continuación se presenta un resumen de los elementos que debe tener un plan de implementación de una estrategia comercial:

Elementos de un plan de implementación					
Metas	Segmento objetivo	Estrategias	Tácticas	Calendario	Métricas
Específicas, medibles, y cumplibles dentro de un período de tiempo definido	Segmento objetivo acordado, alcanzable, y definido según variables, demográficas, de comportamiento, etc.	Estrategias para atraer al público objetivos, definición de una oferta que satisfaga sus intereses	Herramientas o canales utilizados para llegar al público objetivo, diseño del mensaje a transmitir	Definir qué actividades se harán a qué alturas del año y con qué frecuencia	Definir variables cualitativas y cuantitativas para medir el éxito de la estrategia

Tabla 2.2: Resumen de una estrategia comercial, elaboración propia

### 3 Metodología

A continuación, se muestra una tabla que resume la metodología que se implementó:

Objetivo específico	Etapas metodológicas	Conceptos técnicos principales
1	Diagnóstico de procesos	BPMN
2	Investigación de mercado	DMU, Value Proposition Canvas, entrevistas y encuestas a actores relevantes, Regresiones logísticas, análisis de componentes principales
3	Diseño de estrategia comercial	Value Proposition Canvas, STP
4	Plan de implementación	Matriz de Impacto/Esfuerzo, Sales strategy framework

Tabla 3.1: Resumen de la metodología implementada, elaboración propia

Como se puede notar, la metodología consiste en cuatro principales etapas: Diagnóstico, Investigación, Diseño e Implementación, cada uno definido para cumplir con un objetivo específico en particular.

#### 3.1 Etapa de Diagnóstico

En esta etapa, se procede a levantar el proceso actual correspondiente a la captación de colegios por parte de ECH, explicitando los tiempos, responsables, importancias y complejidades. Luego de identificar y analizar cada etapa del proceso, se determina un diagnóstico transversal del macro proceso, identificando sus principales barreras para el crecimiento sistemático de la red de colegios. Para esto se realizan entrevistas dentro del área de RM, para luego modelar el proceso mediante un BPMN, el cual debe ser validado por dicha área. Para identificar los problemas principales se realiza un análisis de embudo, para luego profundizar en las brechas más importantes.

#### 3.2 Etapa de Investigación

La etapa de investigación pretende responder tres principales preguntas:

- Dentro del ámbito educativo, ¿Cuáles son los actores relevantes en la toma de decisión de trabajar o no con Enseña Chile?
- ¿Existen características propias de los colegios que determinen los criterios de éxito y expectativas de trabajar con Enseña Chile?
- ¿Cuáles son los elementos más importantes para los colegios a la hora de evaluar la experiencia de Enseña Chile con ellos?

Para responder a estas preguntas, se realizarán tres tipos de investigaciones respectivamente:

- Investigación exploratoria, la cual consistirá de reuniones, entrevistas dentro de ECH y consultas bibliográficas para comprender y caracterizar a los actores del mundo educativo. En esta etapa, se utilizarán principalmente los conceptos de DMU.
- Investigación descriptiva, la cual consistirá de entrevistas y encuestas a los actores relevantes del ámbito, los cuales deberán ser identificados en la etapa anterior, para determinar si existe uno o varios segmentos de colegios objetivo. En esta etapa, se utilizarán principalmente conceptos de segmentación y propuesta de valor
- Investigación causal, la cual consistirá en realizar regresiones logísticas a partir de las respuestas a encuestas de los colegios que forman parte de la red acerca de su evaluación de su experiencia, con el fin de determinar los elementos más importantes. Además, se considerarán características socio-demográficas de los colegios, con el fin de determinar si influyen en su evaluación. Se utilizarán los conceptos de regresiones logísticas, componentes principales y análisis factorial.

### 3.3 Etapa de Diseño

Una vez obtenido un conocimiento profundo tanto del estado actual del proceso interno como del mercado objetivo, se procede a la tercera etapa de la metodología consiste en diseñar la estrategia comercial para RM. Para esto, se deben desarrollar las siguientes tareas:

- Definir la segmentación targeting y el posicionamiento de RM, a partir de la metodología descrita en el capítulo 2.6
- Definir un plan comercial, apoyándose en la metodología descrita en el capítulo 2.2

Cada uno de estos diseños y rediseños serán presentados a las áreas correspondientes, con el fin de incorporar sus retroalimentaciones e iterar la estrategia a partir de ellos.

### 3.4 Etapa de Implementación

Una vez diseñada la estrategia y plan comercial, se identificarán las iniciativas de estos y se insertarán en una matriz de impacto y esfuerzo, con el fin de categorizar estas iniciativas y actividades. Dicha categorización será útil para luego asignar importancia, recursos y responsables a las distintas iniciativas y debe estar corroborada por el área de gestión estratégica.

Luego, se realizará un plan de implementación para la estrategia, con el fin de asegurar su utilidad y aplicabilidad dentro de la organización. Para esto, se tendrán en cuenta aspectos tales como las restricciones de la organización, sus modos de trabajo, áreas involucradas, recursos necesarios, impacto estimado, métricas de éxito, entre otros, basándose en la metodología descrita en el capítulo 2.7. Un plan tentativo será presentado al área de gestión estratégica junto con el director ejecutivo, con el fin de incorporar sus retroalimentaciones e iterar sobre él.

## 4 Análisis y Diagnóstico del Proceso Actual

### 4.1 El Proceso General de Captación y Retención de Colegios

#### 4.1.1 Estructuración del Proceso General

El proceso de captación y retención de colegios de ECH se estructura a partir del siguiente esquema:



Figura 4.1: "Sales and post-sales funnel", año 2017. Fuente: [www.vcwithme.com](http://www.vcwithme.com)

A partir de este modelo, se definen los siguientes estados posibles para los colegios con respecto a su relación con ECH:

- **Aware:** el colegio conoce la marca Enseña Chile.
- **Nurturing:** el colegio posee un vago conocimiento del programa que ofrece Enseña Chile, usualmente con concepciones erróneas. Por ejemplo, creer que es un servicio de voluntariado, no saber que el programa dura dos años, etc.
- **Qualified:** el colegio posee un alto conocimiento de la propuesta de valor de Enseña Chile, con ninguna o al menos pocas concepciones erróneas.
- **Evaluation:** el colegio evalúa o ha evaluado seriamente unirse a la red de colegios de Enseña Chile, es decir, trabajar con ellos y aceptar a uno o más PECH impartiendo clases.

- Purchase: el colegio ya comenzó el proceso de compra para trabajar con Enseña Chile (proceso que se explica en detalle en el capítulo 4.3).
- Engagement: el colegio forma parte de la red de Enseña Chile.
- Renewal: el colegio, luego de terminar el ciclo de dos años del o de los PECH que contrató, decide contratar un o más PECH al año siguiente.
- Expansion: el colegio, luego de terminar el ciclo de dos años del o de los PECH que contrató, decide contratar una mayor cantidad de PECH al año siguiente.

#### 4.1.2 Análisis del Proceso General

A partir de estas definiciones, se levanta el estado de los colegios en la Región Metropolitana, el cual se muestra en el siguiente gráfico:

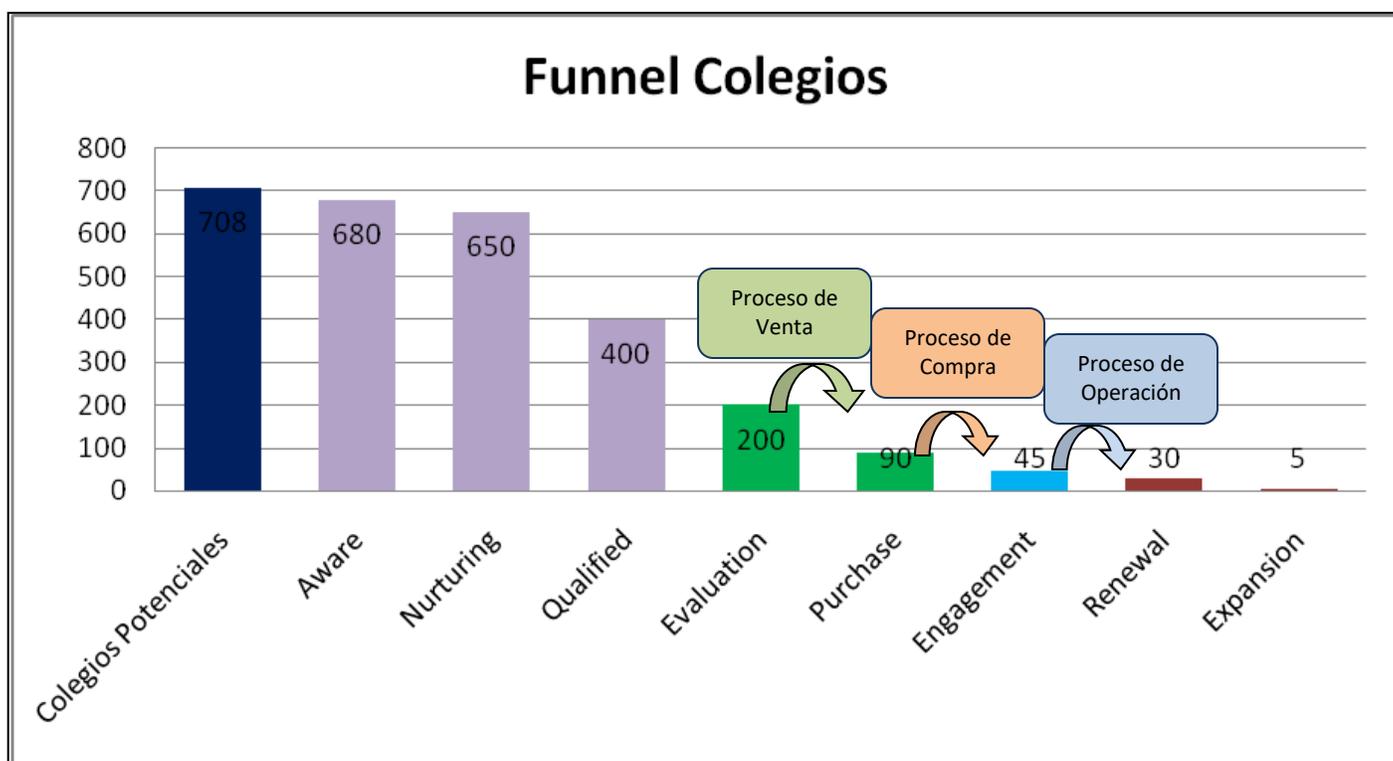


Figura 4.2: Estado de colegios de la Región Metropolitana dentro del funnel y procesos del equipo de RM, año 2020, elaboración propia

El número de colegios potenciales se obtiene a partir del levantamiento de una base de datos de todos los colegios potenciales de la Región Metropolitana. Esta se obtiene cruzando la lista de colegios activos del Mineduc y los criterios de viabilidad de ECH. Para que un colegio sea considerado como potencial, debe cumplir con los siguientes criterios, definidos por ECH:

- Dependencia municipal o particular subvencionada
- IVE (Índice de Vulnerabilidad Estimada) igual o mayor a 60%
- Nivel de educación secundaria
- Ubicación dentro de la ciudad de Santiago

Las siguientes cuatro cifras se obtienen a partir de estimaciones del equipo de RM, mientras que las últimas cuatro se obtienen a partir de los datos reales de colegios que forman parte de la red entre los años 2019 y 2020.

Se puede notar que la cantidad de colegios comienza a disminuir rápidamente desde el estado “Qualified” en adelante. En particular, se puede deducir que el proceso de venta directa del programa, el cual permite pasar del estado “Evaluation” a “Purchase”, tiene una baja conversión, al igual que el proceso de compra, el cual permita pasar del estado de “Purchase” a “Engagement”. Por otra parte, la tasa de retención histórica de colegios es de 66%, la demasiado baja para que la red de colegios crezca de manera sostenida y sustentable. Además, actualmente no existe actualmente un proceso formal y estructurado que se haga cargo de la retención. A pesar de los colegios potenciales se encuentren en varios estados distintos respecto a ECH, actualmente sólo se practican tres procesos distintos: el proceso de venta directa, de compra y de operación. De estos, el más estructurado y complejo es el proceso de compra, mientras que el resto presenta un nivel bajo de profundidad. Estos tres procesos se detallan a continuación, en su estado actual.

#### 4.2 El Proceso de Venta Directa Actual

El proceso de venta directa comienza con el envío de un correo electrónico a los directores de los colegios potenciales por parte del director regional, invitándolos a conocer más del programa y agendar una reunión de venta. En esta reunión participa ya sea el director regional o bien la coordinadora de operaciones, junto con el director del colegio y deseablemente el Jefe de UTP. En esta, llamada “reunión de difusión”, se presenta la propuesta de valor de ECH (detallada en el capítulo 4.5), el impacto de ECH en el sistema educacional, resolver dudas acerca de las posibles concepciones erróneas sobre ECH que el director pueda tener e intentar disminuir las barreras que puedan tener para formar parte de la red utilizando como material de apoyo una presentación llamada “Presentación a colegios” [16]. Estas barreras declaradas son principalmente tres:

- Continuidad del programa: dado que el programa dura dos años, la mayoría de los colegios estiman que es una duración muy corta para generar un impacto positivo, considerando los costos de inducción y luego de contratación de otro profesor. Esta es por lo general la barrera declarada más importante.
- Inexperiencia de los PECH: dado que el 90% de los PECH seleccionados no posee un título profesional en pedagogía, los colegios estiman que es muy posible que el desempeño docente sea insuficiente.
- Vocación de los PECH: por la misma razón anterior, los colegios estiman que los PECH no están realmente comprometidos con una labor docente.

Estas reuniones duran entre 20 y 30 minutos, por lo general interrumpidos. Se realizan entre 40 y 80 al año, aunque el equipo de RM declara que realizaría más de tener la capacidad.

## 4.3 El Proceso de Compra Actual

### 4.3.1 Descripción del Proceso de Compra Actual

La figura 4.3 muestra un resumen del proceso de postulación de colegios. Este carece de ciertas etapas iniciales e intermedias, por lo que a partir de reuniones y revisiones con el equipo de RM, se construye un BPMN describiendo el proceso detallado:

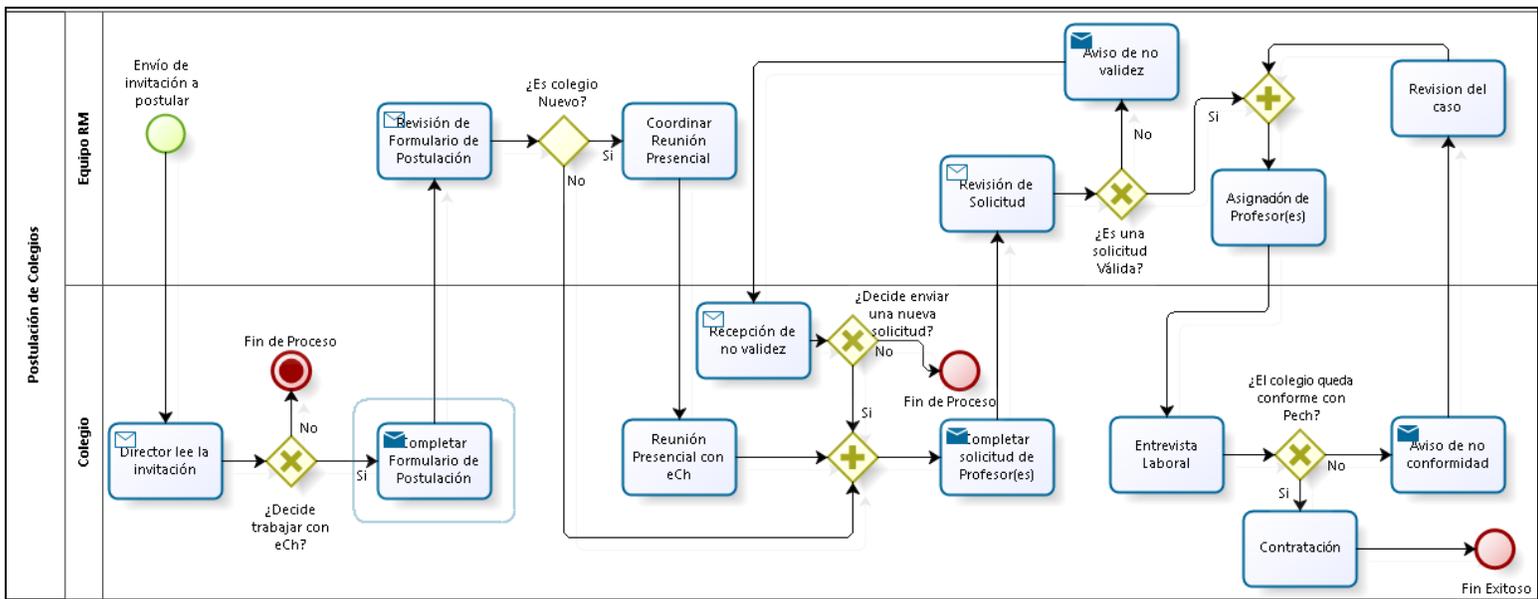


Figura 4.3: Diagrama del proceso de postulación de Enseña Chile para la Región Metropolitana, año 2019, elaboración propia

Las etapas del proceso se detallan a continuación:

- Envío de invitación a postular: el Director Regional de RM envía por correo electrónico a los directores de los 708 potenciales colegios de la región una invitación a postular al programa que ofrece ECH. Esta invitación se diferencia por comuna y se realiza tres veces al año, repartida dentro del segundo semestre, sin fechas en específico.
- Director lee la invitación: el director del colegio que recibe el correo, y decide si participar o no del proceso de postulación. No existen restricciones de tiempo para la respuesta, por lo que el director decide cuando continúa el proceso. En caso de no recibir respuesta, se asume que se rechaza la invitación.
- Completar el formulario de postulación: el director completa el formulario inicial de postulación, en el cual indica información de contacto, información básica del colegio (nombre, índice de vulnerabilidad, comuna, entre otros), y si el colegio ha trabajado anteriormente con ECH o no.
- Revisión del formulario de postulación: la coordinadora de operaciones revisa el formulario y determina si en colegio es candidato o no al programa, es decir, si es un colegio municipal o particular subvencionado y si su índice de vulnerabilidad es igual o mayor a 50%. Además, se revisa si el colegio es nuevo o no, es decir si ha trabajado anteriormente con ECH o no.

- Coordinar reunión presencial: en caso de ser un colegio nuevo, la coordinadora de operaciones agenda una reunión presencial con el colegio. En esta participa ya sea el director regional o la coordinadora por parte de ECH y el director del colegio. Además, se invita también a la reunión al jefe de UTP del colegio, aunque no es imperativo que participe de esta.
- Reunión Presencial con ECH: en esta reunión, llamada “reunión de inducción”, se presenta al colegio el programa de ECH en detalle, junto con los compromisos que deben tomar ambas partes (ver anexos J y K). Esta reunión dura generalmente entre 20 y 40 minutos y utiliza una presentación general como recurso [16]. Usualmente toma lugar en el colegio en cuestión, aunque también está disponible la oficina central de ECH.
- Completar solicitud de profesores: el director completa y envía al equipo de RM un formulario con la solicitud formal de profesores. Esta debe contener el cargo, la materia a impartir, cantidad de horas a la semana y sueldo aproximado del o de los profesores que desea solicitar. Estas solicitudes se concentran entre los meses de octubre y enero, a pesar de no tener una ventana de tiempo fija.
- Revisión de solicitud: la coordinadora de operaciones revisa la solicitud enviada por el colegio y revisa su validez. Esto se depende principalmente de dos factores: la cantidad de horas a la semana a trabajar, la cual debe estar entre 25 y 45 horas, y el cargo solicitado, el cual debe ser de docente. También puede darse el caso de que ECH ya no tenga seleccionados que puedan impartir la materia que solicita el director, aunque esto ocurre con baja frecuencia.
- Aviso de no validez: en caso de que la solicitud sea completa o parcialmente inválida, se informa al director del colegio en cuestión para que reformule su solicitud, indicando los problemas que tiene.
- Recepción de no validez: el director recibe el aviso, y debe decidir se enviar una nueva solicitud o abandonar el proceso.
- Asignación de profesores: en caso de que la solicitud sea válida, la coordinadora de operaciones en conjunto con el director regional deciden qué PECH seleccionado asignar al colegio. El principal criterio de asignación es el orden de llegada de solicitudes y PECH seleccionados, es decir, el primer PECH seleccionado es asignado al primer puesto solicitado asignable, el segundo al segundo y así sucesivamente. Además, se intenta satisfacer las preferencias del colegio (que el PECH haya estudiado una carrera en específico o en una universidad en específico, que sea hombre o mujer, etc.) y en una menor medida las preferencias de los PECH (que el colegio esté en una comuna en específico, que sea religioso o no, etc.). Actualmente, no se utiliza una herramienta computacional o modelo matemático que facilite esta asignación. Una vez realizada esta asignación, se informa al colegio del PECH asignado, junto con su información de contacto y su currículum con el fin de que puedan coordinar una entrevista laboral. Además, se le informa el PECH de su asignación, junto con la instrucción de prepararse para su entrevista laboral.
- Entrevista laboral: el director del colegio agenda con el PECH asignado el proceso de entrevista laboral. Los detalles de este (tiempos, exigencias, etapas, etc.) dependen plenamente del colegio.
- Aviso de no conformidad: en caso de que el PECH asignado no haya cumplido con los criterios de éxito del proceso de entrevista del colegio, el director avisa al equipo de RM su no conformidad, explicitando las razones y solicitando una nueva asignación.

- Revisión del caso: el director regional y la coordinadora de operaciones revisan el aviso entendiendo las razones de la no conformidad y teniéndolas en cuenta para la siguiente asignación. Además, estas razones se les hacen saber al PECH para que pueda interiorizarlas y así aumentar sus posibilidades de éxito en su próxima asignación.
- Contratación: en caso de que el director quede conforme con el proceso de entrevistas, avisa tanto al PECH como al equipo de RM su conformidad y se procede al proceso contractual entre el colegio y el PECH asignado.

#### 4.3.2 Análisis del Proceso de Compra Actual

A partir de las etapas anteriores y el proceso de postulación realizado en el año 2019, se genera el siguiente gráfico:

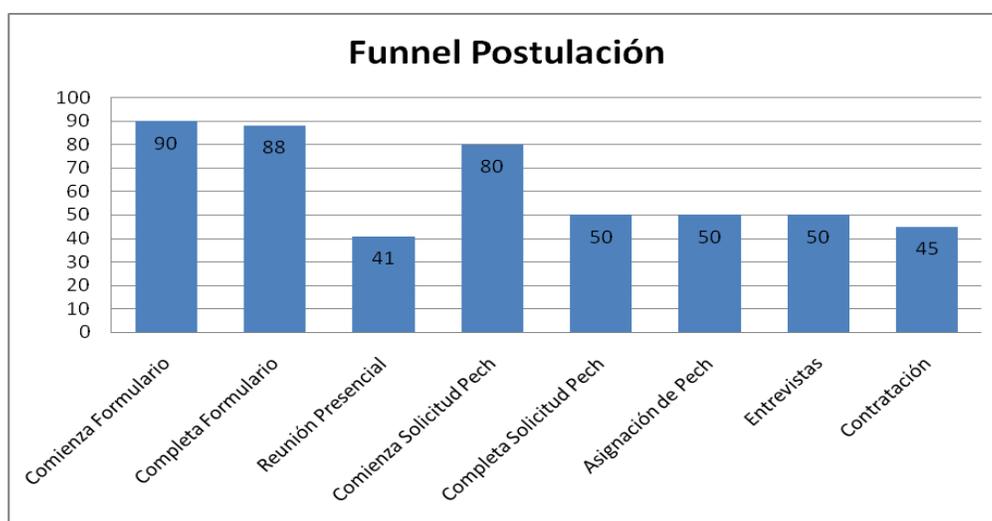


Figura 4.4: Estado de los colegios dentro del funnel del proceso de postulación de Enseña Chile para la Región Metropolitana, año 2019, elaboración propia

A partir de este gráfico se puede notar que la gran mayoría de las deserciones del proceso por parte de los colegios ocurren dentro de la etapa de la solicitud de PECH. Esto ocurre debido a que aproximadamente la mitad de las solicitudes enviadas no son válidas, y al avisar la no validez muchos colegios deciden abandonar el proceso en lugar de enviar una nueva solicitud. Esto ocurre principalmente debido a dos razones. La primera es la no validez son que la cantidad de horas de trabajo semanales no está dentro del rango de 25 y 45 que exige ECH. Usualmente, los colegios solicitan una cantidad menor de horas que la mínima exigida. Esta exigencia nace de la necesidad de que el PECH trabaje una cantidad de horas que le permita ganar un sueldo que le permita auto sustentarse, sin trabajar un exceso de horas. La segunda es el cargo solicitado, el cual se exige que sea de docente y no de asistente de la educación, el cual es el error común. Esta exigencia se debe a que ECH estima que para que su trabajo tenga un impacto real y significativo, el PECH debe trabajar como profesor o co-docente, pero no como asistente.

También se puede dar el caso de que dentro de la solicitud o la re asignación de PECH sea rechazada debido a que ya no quedan PECH seleccionados por asignar para el cargo solicitado, aunque esto ocurre con baja frecuencia.

#### 4.4 El Proceso de Operación y Post-Venta

La etapa de operación o “Engagement”, consiste principalmente en el PECH realizando sus labores diarias como docente, determinadas por el colegio. Además, por parte de ECH se le exige que realice controles de diagnóstico iniciales, intermedios y finales a sus alumnos, con el fin de poder medir el impacto que genera. Con el fin de asegurar la formación continua, el PECH es visitado por un mentor de formación del equipo de RM el cual evalúa las clases que realiza y entregar retroalimentación.

En adición a esto, la coordinadora de operaciones de RM coordina entre dos a tres reuniones con el director y/o con el Jefe de UTP del colegio durante el año. Estas reuniones, llamadas “reuniones de fidelización”, duran aproximadamente media hora y consisten principalmente en medir el estado de satisfacción del colegio con el programa. En el caso de haber ciertos descontentos o faltas a los acuerdos firmados a comienzo de año, estos se hacen saber y se determinan acciones a seguir para solucionar dichas faltas. En esta etapa, si bien existe la intención de incorporar la retroalimentación de los colegios en el servicio entregado, hacen falta indicadores cuantitativos y seguimiento explícito de éstos.

Actualmente, no existen instancias ni tácticas que apunten directamente a la retención de colegios. A pesar de que muchos de estos consideran que la experiencia con ECH fue positiva o muy positiva, la retención histórica de colegios en la Región Metropolitana es de 66%.

#### 4.5 Propuesta de Valor de Enseña Chile

A partir del documento “Presentación a colegios” [16] y reuniones con el equipo de RM, se levantan las principales características de la propuesta de valor actual de Enseña Chile:

- Profesores rigurosamente seleccionados: Un estudio realizado por la consultora McKinsey determinó las 10 competencias (ver Anexo I) en los profesores que predicen el logro de aprendizaje en los estudiantes. La selección de los PECH postulantes se realiza a partir de su dominio de estas competencias, y su proceso fue establecido por la consultora Bain&Company. Históricamente, el proceso de selección de ECH solo acepta el 5% de los postulantes y tiene un costo aproximado de 1.600.000 de pesos por PECH seleccionado, cubierto por ECH.
- Profesores con una formación inicial y continua innovadora: todos los PECH tienen una formación inicial de 180 horas y una formación continua de 150 horas durante los dos años del programa. Esta formación se realiza a partir de una escuela de verano, mentorías, comunidades de aprendizaje y talleres en línea. Esta formación tiene un costo aproximado de 6.400.000 por PECH, cubierto por ECH.
- Estudiantes aprenden más: según pruebas realizadas por el Centro de Mediciones del Mineduc, en todos los cursos los estudiantes de uno o más PECH logan un promedio de progreso superior en las asignaturas de matemáticas y lenguaje (que son las únicas asignaturas medidas).
- PECH adquieren más competencias docentes: según pruebas de medición de competencias de profesores en educación media, los PECH obtuvieron mayores resultados sobresalientes y menores resultados insuficientes que el promedio nacional.

- Realización de controles de diagnóstico y medición: los PECH realizan controles de diagnóstico constantemente a sus alumnos, midiendo el aprendizaje y el ambiente en sala.
- Complemento a la comunidad educativa: debido a que el 90% de los PECH no son profesores tradicionales, entregan una visión y aporte distinto a toda la comunidad escolar, el cual permite complementarla y enriquecerla.

#### 4.6 Colegios actuales de Enseña Chile

Con el fin de determinar si ECH está actualmente en un nicho de algún tipo respecto a su red de colegios en la Región Metropolitana, se decide comparar los colegios dentro de la red (45 en 2019) y el total de colegios potenciales en la región bajo diferentes dimensiones demográficas, tales como cantidad de alumnos, dependencia, tipo de enseñanza, orientación religiosa, entre otras.

A partir de estas comparaciones (ver Anexo L), se puede notar que en muchas dimensiones la red es representativa del total. Sin embargo, existen cuatro dimensiones con claras diferencias.

La primera es la cantidad de alumnos matriculados en el colegio: los que pertenecen a la red tienden a ser más pequeños, promediando un total de alumnos de 877 en comparación con el promedio general de 933. La segunda es la cantidad de colegios cuyo sostenedor administra una gran cantidad de colegios: los colegios de la red pertenecen a grandes grupos de colegios en mayor proporción que el total de la región. La tercera es la ubicación según comuna: los colegios de la red se encuentran en las comunas de La Pintana, Lo Barnechea y Renca en mayor proporción que el total de la región. Finalmente, la cuarta dimensión es el índice de vulnerabilidad: los colegios que pertenecen a la red tienden a tener un IVE superior al promedio de la región.

De estas diferencias, las únicas que son intencionadas son la de los sostenedores grandes y la ubicación. Actualmente, el director regional está enfocado en captar colegios que forman parte de grandes grupos de colegios (tales como Belén Educa, Servicio de Instrucción Primaria, entre otros) y en las comunas mencionadas anteriormente. Esto se debe a que para el equipo de RM es más fácil convencer a que los colegios se unan a la red si otros colegios dentro de la comuna y/o grupo educacional ya forman parte de esta.

#### 4.7 Diagnóstico General

El primer problema evidente que tiene Enseña Chile respecto al proceso de captación y retención de colegios es su baja participación de mercado, la cual es de 6%. A pesar de que la organización lleva 11 años de trayectoria, aun no logra posicionarse dentro del ámbito educacional como una verdadera opción para la contratación de profesores. Esto genera que los colegios tengan un bajo conocimiento previo de ECH y su propuesta de valor, la cual se arrastra incluso hasta el proceso de compra, en el cual una cantidad importante de colegios abandonan el proceso por no entender las condiciones del programa de Enseña Chile. Además, este bajo conocimiento general hace que las barreras percibidas por los colegios sean difíciles de derribar.

Respecto a la propuesta de valor, si bien está construida a partir de investigaciones académicas sólidas (sobre todo la formación y selección), no se basan directamente en las necesidades, expectativas y funcionamiento de los colegios de la región metropolitana. A pesar de que exista un proceso de retroalimentación de colegios respecto a su experiencia con ECH, esta no se usa solo en menor medida para validar y adaptar su propuesta de valor.

Por otra parte, el equipo de RM es muy pequeño como para hacerse cargo de todos los problemas que impiden el crecimiento sostenido y sustentable de la red. Con tan solo un director regional y una coordinadora de operaciones no pueden abarcar todas las tareas de promoción, venta, compra y post-venta de manera satisfactoria. Esto, sumado con que en el área no se aplican metodologías ni marcos conceptuales de marketing, explica el bajo conocimiento de los colegios, las bajas conversiones de ventas y la baja retención.

Finalmente, si bien como regla general es más valiosa para una organización tener clientes frecuentes que clientes nuevos, para Enseña Chile esta diferencia es aún más grande, debido a que no solamente el colegio que decide contratar uno o más PECH año tras año ya no tiene las barreras descritas en el capítulo 4.2, sino que además puede confirmar su solicitud mucho antes de que termine el año (ya que sabe con seguridad que el contrato con su PECH actual dura dos años), aplanando así la curva de solicitudes de colegios.

## 5 Investigación de Mercado

### 5.1 Actores del Ámbito Escolar

Con el fin de identificar a los principales actores dentro del ámbito escolar, se elabora un organigrama medular, aplicable para cualquier colegio. A partir de la revisión de múltiples organigramas escolares, se construye el siguiente organigrama:

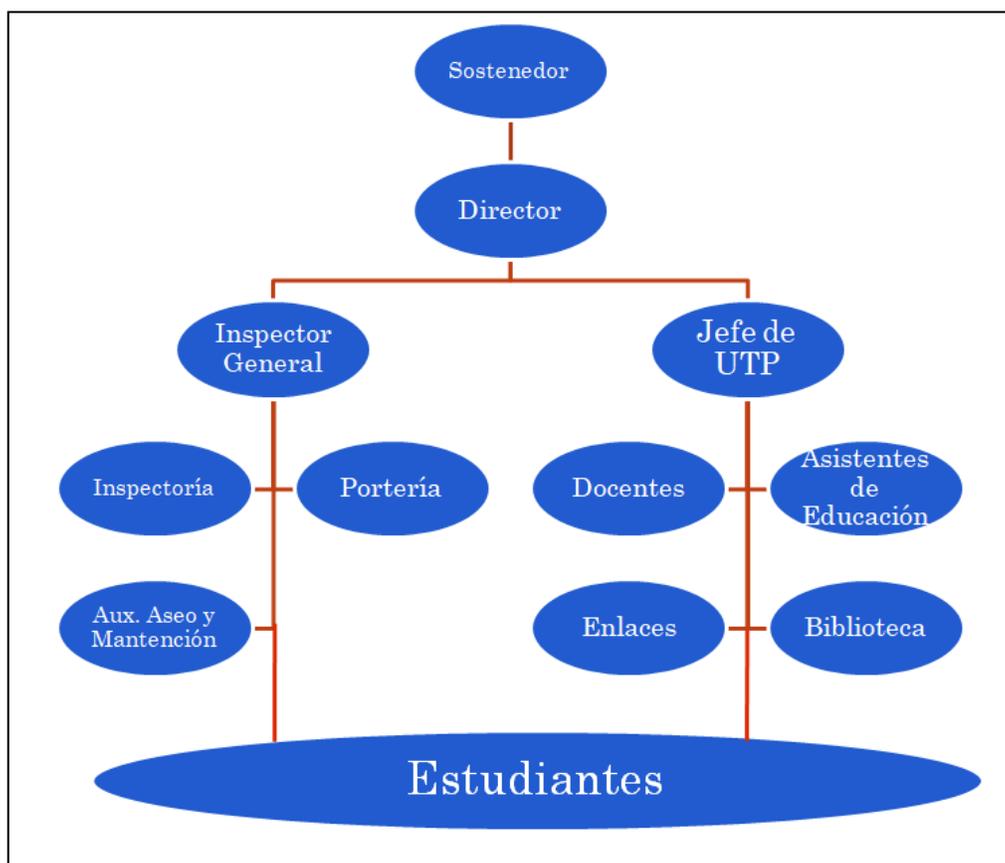


Figura 5.1: Organigrama medular de un colegio tipo, año 2020, elaboración propia

Naturalmente, existen variaciones en el organigrama para distintos colegios. Por ejemplo, colegios con mayor número de estudiantes pueden tener sub directores para enseñanza básica y media, colegios religiosos tienen un representante de la pastoral, otros tienen asociaciones de padres y apoderados, etc. Como la propuesta de valor de ECH implica insertar un nuevo profesor al establecimiento, esta afecta a la totalidad de los actores del ámbito escolar, debido a que el PECH debe interactuar constantemente con toda la comunidad. A pesar de esto, la propuesta de valor se enfoca casi en su totalidad en los estudiantes.

## 5.2 Actores Principales para el Proceso de Captación y Retención

Ya obtenidos los actores principales del ámbito escolar, se procede a determinar cuáles de estos juegan un rol dentro de la toma de decisión sobre trabajar o no con Enseña Chile. A partir de la metodología y definiciones del modelo “Decision Making Unit” y aprobando su validez con el equipo de CQA, se logran identificar los siguientes actores y roles:

		Roles					
		Decision Makers	Influencers	Initiators	Users	Gate-Keepers	Buyers
Actores	Sostenedor	✓				✓	✓
	Director	✓	✓				✓
	Jefe de UTP		✓	✓			
	Profesores		✓				
	Comunidad Escolar				✓		

Tabla 5.1: Actores del ámbito escolar según roles del modelo “Decision Making Unit”, año 2020, elaboración propia

Se identifican cuatro principales actores dentro de la toma de decisión para cada colegio: Sostenedor, Director, Jefe de UTP y los profesores. Estos actores serán detallados a continuación.

### 5.2.1 Sostenedores

Los sostenedores de colegios tienen cuatro funciones principales [17]:

- Cumplir con los requerimientos para mantener el reconocimiento oficial del o de los establecimientos educacionales que sostienen.
- Garantizar la continuidad del servicio escolar durante el año.
- Rendir cuentas públicas de resultados académicos y de uso de recursos.
- Asegurar que el funcionamiento del o de los establecimientos educacionales que sostienen sea conforme a las leyes vigentes.

En el contexto de colegios potenciales para ECH, existen distintos tipos de sostenedores, los cuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

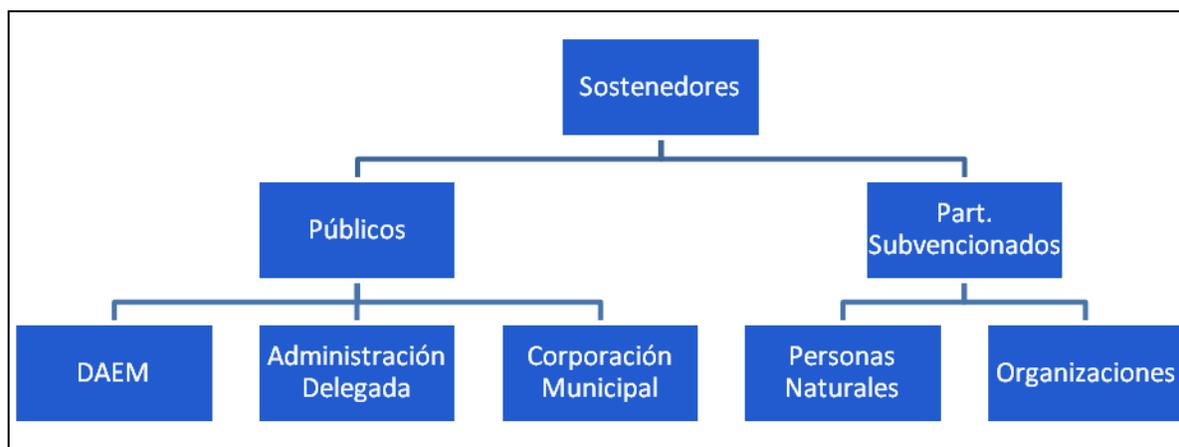


Figura 5.2: Tipos de sostenedores de colegios potenciales de ECH según fuentes de financiamiento y tipos de organizaciones, año 2020, elaboración propia

La primera división posible es según las fuentes de financiamiento de los sostenedores. En caso de ser en su totalidad por parte del Estado, el sostenedor es público. En caso de ser en parte del Estado y en parte privado, el sostenedor es particular subvencionado. También existen sostenedores privados, pero estos quedan fuera de la investigación.

Los sostenedores públicos se dividen en tres categorías:

- Municipal DAEM (Departamento de Administración de Educación Municipal): organización que depende directamente del Ministerio de Educación.
- Administración Delegada: institución encargada de sostener liceos de educación media técnico profesional.
- Corporación Municipal: entidades sin fines de lucro que administran servicios de educación, salud y atención al menor, responsabilidades traspasadas por la municipalidad.

En cuanto a sostenedores particulares subvencionados, se encuentran las personas naturales y las organizaciones educacionales. Usualmente, las personas naturales sostienen un solo colegio, mientras que las organizaciones, tales como la Fundación Belén Educa, Servicio de Instrucción Primaria y la Corporación Educacional del Arzobispado de Santiago sostienen múltiples colegios.

Otra diferencia importante es en el nivel de liderazgo que ejercen los sostenedores. En términos generales, los sostenedores públicos cumplen un rol más bien regulatorio dentro del colegio, limitándose a cumplir con sus funciones principales, a diferencia de los sostenedores subvencionados. En efecto, en muchos casos un sostenedor subvencionado es además el director del colegio que sostiene, mientras que las organizaciones educacionales buscan constantemente implementar e innovar en su proyecto educativo, apoyar la labor del director, etc.

Si bien los sostenedores mantienen una comunicación constante con los directores de los colegios que sostienen, es común que su nivel de influencia y conocimiento respecto a los procesos respecto a los profesores sea bajo. Finalmente, la métrica más importante para los sostenedores es la cantidad de alumnos matriculados cada año, a que su financiamiento depende directamente de esta.

### 5.2.2 Directores

Los directores de colegio tienen varias funciones a cumplir dentro de tres principales ámbitos [18]:

- **Ámbito Pedagógico:** gestionar los programas de estudio, organizar el desarrollo profesional de los docentes, generar informes de avances de aprendizajes de los alumnos, etc.
- **Ámbito administrativo:** supervisar el trabajo docente, proponer personal a contratar y de reemplazo, velar por una adecuada convivencia escolar, participar en la selección de profesores, etc.
- **Ámbito financiero:** Asignar, administrar y controlar los recursos otorgados por el sostenedor.

Debido a esta alta cantidad de funciones a cumplir, la gran mayoría de los directores declaran tener sobrecarga administrativa [19], teniendo poco tiempo para resolver problemas imprevistos. Es por esto que a la hora de contratar personal, su foco principal está en el profesionalismo, es decir, que la persona sea capaz de cumplir con sus deberes administrativos de manera satisfactoria y auto gestionar sus posibles problemas.

En los colegios públicos, los directores son asignados mediante el proceso de postulación a alta dirección pública, mientras que en los colegios subvencionados el proceso depende del sostenedor en cuestión. Este último es quien decide cuando desvincular a un director y contratar a otro, y sus criterios de éxito son principalmente la cantidad de alumnos matriculados en el colegio y los resultados académicos.

### 5.2.3 Jefes de UTP

Los jefes de UTP (Unidad Técnico Pedagógica), deben cumplir varias funciones, todas dentro del ámbito pedagógico:

- Planificación y seguimiento curricular.
- Seguimiento y apoyo a docentes, biblioteca y enlaces.
- Coordinar el trabajo de los departamentos.

En caso de no haber un jefe de departamento (lo cual ocurre en los colegios pequeños), el Jefe de UTP es el jefe directo de los profesores en el ámbito pedagógico. Es por esto que a la hora de seleccionar docentes, su preocupación principal es el dominio curricular y el manejo en sala de los profesores. Después de los estudiantes, son la persona que más interactúa con el profesorado. Respecto a los criterios de éxito, la labor del Jefe de UTP se mide en el porcentaje de cumplimiento del currículum y los resultados académicos.

#### 5.2.4 Profesores

Las funciones principales que cumplen los profesores dentro de un colegio son las siguientes:

- Llevar a cabo el proyecto educativo del establecimiento
- Regirse a partir del manual de convivencia del establecimiento
- Cumplir correctamente con las normas del Ministerio de Educación, en particular concernientes al libro de clases
- Velar por una sana convivencia escolar
- Ejecutar sus clases a partir de una planificación aprobada

Si bien sus funciones se limitan al ámbito pedagógico, los profesores usualmente influyen en la toma de decisiones en ámbitos administrativos y financieros. Esto se debe principalmente a dos razones. La primera, es que el profesorado de un colegio es por lo general el grupo de trabajadores más grande dentro de este, y a medida que el colegio es más grande, mayor es la diferencia relativa. La segunda es que actualmente alrededor de la mitad de los docentes en Chile están asociados con el colegio de profesores, organización cuya primaria función es aumentar el poder de negociación respecto a los contratos y condiciones laborales de los profesores del país [20]. Debido a esto, es común que los profesores llamen a huelga cuando existen condiciones que estiman desfavorables para ellos, concerniendo a la totalidad del ámbito educacional.

Respecto a su relación con Enseña Chile, por lo general existe un resquemor respecto a la idea de que un profesional que no estudió pedagogía se desempeñe como profesor. Además se puede ver como una amenaza a su puesto de trabajo. A pesar de esto, durante los últimos años ECH ha experimentado muy pocos casos de tensiones y problemas entre los PECH y profesores tradicionales dentro de un colegio. Por el contrario, muchas veces los PECH son percibidos como un aporte dentro de la comunidad por parte de los profesores tradicionales.

### 5.3 Investigación Cuantitativa

#### 5.3.1 Fuentes de Información

Para la investigación cuantitativa y análisis estadístico, se utilizaron dos principales fuentes de información. La primera es una base de datos construida sobre los 708 colegios potenciales de ECH en la Región Metropolitana, la cual contiene diferentes datos socio-demográficos de estos, tales como comuna, dependencia, IVE, cantidad de alumnos matriculados, resultados SIMCE y PSU, entre otros. Además, se utilizan las respuestas a la encuesta realizada en Julio de 2019 a los colegios dentro de la red. Esta encuesta, llamada “Encuesta Colegios”, respondida por el Director y el Jefe de UTP de cada colegio, contiene preguntas acerca del desempeño tanto del o de los PECH asignados al colegio como al equipo de RM en diferentes ámbitos.





### 5.3.3 Modelo de Regresión Global

Con el fin de investigar las causas y factores que influyen en la nota final de la experiencia con ECH por parte de los colegios, se decide construir un modelo de regresión logística multineal. Como variable dependiente, se utiliza la nota otorgada en la encuesta, mientras que como variables independientes, se utilizan variables tanto de desempeño de ECH como variables socio-demográficas de los colegios, las cuales se detallan a continuación:

Categoría	Nombre de la variable	Tipo de Variable	Descripción
Variables Socio-Demográficas	IVE	Numérica	Índice de Vulnerabilidad del colegio en el año 2019
	D_Laico	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si el colegio es laico
	D_PS	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si el colegio es particular subvencionado
	D_CH	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si el colegio es Científico-Humanista
	Cant.Alumnos	Numérica entera	Cantidad de alumnos matriculados en el colegio en el año 2019
	AxSala	Numérica entera	Cantidad promedio de alumnos por sala
	Simce	Escalar	Resultados promedio del colegio en las pruebas SIMCE
	PSU	Escalar	Resultados promedio del colegio en las pruebas PSU
	D_Director	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si quien responde la encuesta es el director del colegio
Relación con ECH	Conocimiento	Escalar	Nota interna con la que se evalúa el conocimiento de ECH en términos de misión, objetivos y funciones por parte del encuestado
	D_Nuevo	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si el colegio es nuevo dentro de la red ECH
	D_>1Pech	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si el colegio tiene asignado más de un PECH
	D_Estratégico	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si el colegio es considerado estratégico por ECH
	D_Neutral	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si el colegio es considerado neutral por ECH
Asignación de personal	D_MS	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si la coordinadora de operaciones asignada a ese colegio es MS
	D_ACA	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si la mentora asignada al PECH es ACA
	D_CAL	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si la mentora asignada al PECH es CAL
	D_CLO	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si la mentora asignada al PECH es CLO
	D_BGO	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si la mentora asignada al PECH es BGO
	D_NYA	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si la mentora asignada al PECH es NYA
Dimensiones de desempeño del PECH	D_2018	Binaria	Variable dummy que toma como valor 1 si el PECH está cumpliendo con su segundo año de trabajo
	Impacto Positivo	Escalar	Variable que determina el impacto positivo del PECH en los estudiantes
	Buen Trato	Escalar	Variable que determina el buen trato que tiene el PECH con sus pares y estudiantes
	Puntualidad	Escalar	Variable que determina la puntualidad del PECH
	Admin	Escalar	Variable que determina el cumplimiento del PECH respecto a trámites administrativos
	Propósito	Escalar	Variable que determina el desempeño del PECH dentro de la sala de clases respecto a fomentar el propósito de la clase
	Protagonistas	Escalar	Variable que determina el desempeño del PECH dentro de la sala de clases respecto a fomentar el protagonismo de los alumnos
	Aprendizaje	Escalar	Variable que determina el desempeño del PECH dentro de la sala de clases respecto a verificar el aprendizaje de los alumnos
	C. Aprendizaje	Escalar	Variable que determina el desempeño del PECH dentro de la sala de clases respecto a fomentar una cultura de aprendizaje

Tabla 5.2: Descripción de las variables independientes del modelo de regresión global, año 2020, elaboración propia

Luego de correr el modelo de regresión, se obtienen los siguientes resultados:

Resumen Reg Global	
R <sup>2</sup>	77%
R <sup>2</sup> Ajustado	70%
Valor F	17,34
p valor	2,2E-16

Tabla 5.3: Resumen del modelo de regresión global, año 2020, elaboración propia

Residuos:					
Min	1Q	Mediana	3Q	Max	Error Estandar
-2,555	-0,5968	-0,0436	0,6568	2,4709	1,1

Tabla 5.4: Residuos del modelo de regresión global, año 2020, elaboración propia

Coefficientes	Estimado	Error estandar	Valor t	Pr(x> t )	Significancia
Impacto Positivo	0,992	0,187	5,305	0,000	100%
C. Aprendizaje	0,695	0,196	3,534	0,001	100%
Intercepto	12,901	4,129	3,125	0,002	100%
Buen Trato	0,576	0,204	2,824	0,006	99%
Propósito	-0,507	0,202	-2,502	0,014	99%
D_ACA	-1,527	0,659	-2,316	0,022	98%
D_CAL	-1,085	0,506	-2,145	0,034	97%
IVE	-7,030	3,641	-1,931	0,056	94%
D_Nuevo	0,712	0,385	1,846	0,067	93%
D_PS	0,899	0,496	1,810	0,072	93%
D_Laico	0,598	0,390	1,534	0,127	87%
D_CLO	-0,933	0,705	-1,323	0,188	81%
Puntualidad	0,222	0,181	1,222	0,224	78%
D_BGO	-0,753	0,627	-1,201	0,232	77%
Aprendizaje	0,282	0,252	1,119	0,266	73%
D_NYA	-0,595	0,692	-0,859	0,392	61%
D_Estratégico	-0,702	0,845	-0,830	0,408	59%
D_2018	0,190	0,232	0,821	0,413	59%
D_Neutral	-0,571	0,703	-0,812	0,418	58%
D_>1Pech	0,304	0,391	0,777	0,438	56%
PSU	-0,001	0,001	-0,759	0,449	55%
D_Director	0,110	0,201	0,573	0,568	43%
AxSala	-0,020	0,035	-0,560	0,576	42%
Admin	0,080	0,160	0,502	0,617	38%
D_CH	-0,192	0,393	-0,490	0,625	38%
Protagonistas	-0,110	0,228	-0,481	0,631	37%
Cant.Alumnos	0,000	0,000	0,420	0,674	33%
D_MS	-0,130	0,325	-0,419	0,676	32%
Conocimiento	0,006	0,100	0,069	0,944	6%
Simce	0,001	0,010	0,063	0,949	5%

Tabla 5.5: Coeficientes del modelo de regresión global, año 2020, elaboración propia

Dado que existen casi 90 PECH activos en RM para la realización de la encuesta y tanto el Director como el Jefe de UTP deben responder las preguntas respecto al desempeño de estos, se logran construir aproximadamente 180 observaciones para el modelo. El relativamente alto coeficiente  $R^2$  ajustado del modelo permite determinar que la regresión abarca una cantidad importante de todas las variables que influyen en la nota final de ECH otorgada por el encuestado, con pocas variables no atingentes. Además, el modelo permite identificar las variables más importantes, no es lo suficientemente preciso para poder utilizarlo como un modelo predictor.

Respecto al desempeño del PECH, se puede notar que las variables más importantes son generar una cultura de aprendizaje dentro de la sala de clases, generar un impacto positivo en los estudiantes y mantener un buen trato con ellos y el resto de los profesores, respectivamente. Además, puede notarse que las variables respecto al desempeño del PECH tienden a ser más relevantes y significativas que el resto. Esto implica que gran parte de la experiencia que entrega ECH es percibida a través del desempeño e interacciones con el PECH, y en segundo orden respecto al desempeño e interacciones con el equipo de RM.

Respecto a ciertas hipótesis del equipo de RM, el modelo no permite determinar si existe una relación clara entre la categorización interna de los colegios y su experiencia con ECH (reflejados por las variables “D\_Estrategico” y “D\_Neutral”). Sin embargo, los colegios nuevos de la red tienden a tener una mejor experiencia que los viejos. Esto puede explicarse debido a que los colegios antiguos por lo general tienen mayores expectativas y exigencias al programa, basado en experiencias pasadas positivas. Finalmente, la hipótesis de que las variables socio-demográficas de los colegios no afectan en su experiencia con ECH se desecha, debido a que la dependencia de los colegios y su vulnerabilidad si influyen en esta. En efecto, los colegios subvencionados tienden a tener una mejor experiencia, mientras que el IVE está correlacionado negativamente.

### 5.3.4 Análisis de Componentes Principales

Debido a la alta correlación ente ciertas variables dependientes, especialmente las que respectan el desempeño de los PECH, (ver Anexo N), no se puede determinar con precisión el impacto de cada variable. Con el fin de poder agrupar estas variables, se realiza un análisis de componentes principales de la base de datos del modelo. A continuación, se muestran los resultados del análisis:

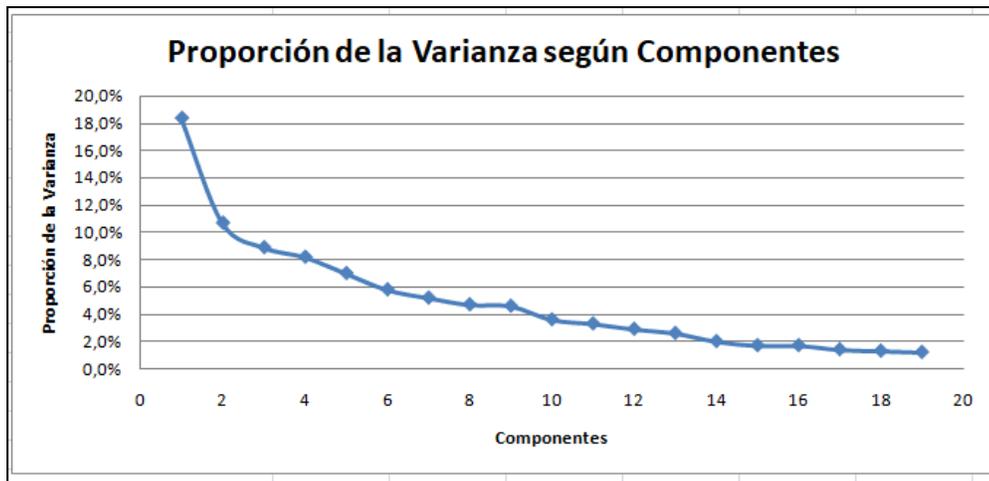


Figura 5.5: Proporción de la varianza de los componentes, año 2020, elaboración propia

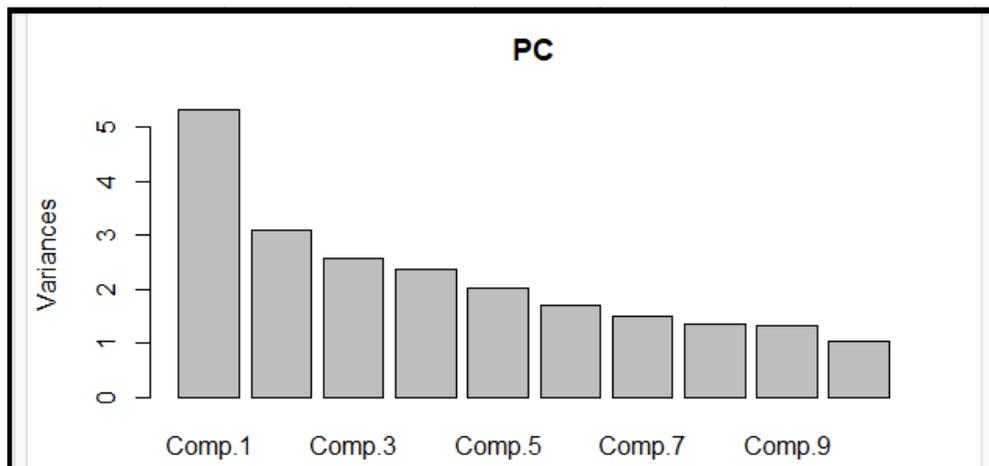


Figura 5.6: Componentes principales y sus eigenvalues, año 2020, elaboración propia

Como refleja la figura anterior, existen 10 componentes con “eigenvalues” mayores o iguales a 1, es decir, existen 10 componentes principales. Esto coincide con la apreciación del equipo de RM de que las variables que influyen en la experiencia con ECH por parte de los colegios son muchas y están muy entrelazadas. Debido a la alta cantidad de componentes principales y sus características (ver Anexo O), no resulta posible hacer un análisis de factores útil para agrupar las variables y correr un nuevo modelo de regresión con estas.

#### 5.4 Principales Conclusiones de la Investigación

En primer lugar, se determina que existen varios actores dentro del proceso de toma de decisión de trabajar o no con ECH, cada uno con motivaciones, expectativas y criterios de éxito distintas. Por otra parte, el discurso de venta actual de la organización es único, sin diferenciar ni por actor ni por tipo de colegio. El hecho de que no existen tácticas de ventas diferenciadas, explica en parte la baja eficacia de esta. Además, a pesar de que el Sostenedor de los colegios tiene un rol importante dentro de la toma de decisión de trabajar o no con ECH, este es poco contactado durante el proceso de venta. Por otra parte, se demuestra que existen diferentes valoraciones de la organización dependiendo de ciertas variables propias de estos. Si bien ECH considera esto en la etapa de “Engagement”, esto tampoco es considerado para las tácticas de venta, en desmedro de su eficacia.

Respecto a las barreras que impiden la incorporación de nuevos colegios a la red, se agregan dos usualmente no declaradas por los colegios. La primera es la necesidad de trámites extra por parte del colegio para autorizar al PECH para impartir clases (en caso de que no tenga una formación en pedagogía). Debido a que este proceso es poco frecuente, muchos colegios no están familiarizados con él, ignorando su complejidad, la cual es en realidad baja [21]. La segunda el temor ante los posibles conflictos y tensiones que se puedan dar entre el PECH asignado y los profesores del colegio. A pesar ECH ha experimentado muy pocos de estos casos en los últimos años, los colegios potenciales desconocen este hecho. Las tácticas de venta actuales no se hacen cargo de estas barreras, lo cual explica parcialmente su baja eficacia.

## 6 Diseño de la Estrategia Comercial

### 6.1 Segmentación de Colegios Potenciales

#### 6.1.1 Validez de la Segmentación

El principal criterio para segmentar a los 708 colegios potenciales serán sus diferentes prioridades de las competencias principales de los PECH (ver Anexo I). Dentro de la Encuesta Colegios, los directores deben responder cuales son las tres competencias que consideran más importantes para un profesor que trabaje en su colegio, dentro del total de nueve. A continuación, se puede ver el porcentaje de respuesta que obtiene cada competencia:

Respuesta	%Respuesta Total
Logro: Espera y desarrolla el máximo potencial de los estudiantes.	41%
Liderazgo: Moviliza a otros para lograr objetivos.	41%
Perseverancia: Proactiva y que se esfuerza al máximo.	43%
Autoevaluación y retroalimentación: evalúa su propio desempeño y recibe de forma positiva el de otros.	41%
Alineación: Cree y trabaja por la misión y visión del colegio.	43%
Resolución de problemas: Encuentra soluciones prácticas y apropiadas a los diferentes desafíos.	41%
Planificación: Cumple y maneja efectivamente los tiempos.	16%
Influencia y motivación: Comunica efectivamente, influyendo y motivando a otros.	35%
Construcción de relaciones: Generar vínculos adecuados en distintos contextos.	16%

Tabla 6.1: Porcentaje de respuesta de las competencias docentes de la Encuesta Colegios de julio 2019, año 2020, elaboración propia

Se puede notar que 6 de las competencias están en una banda de respuesta de 40% mientras que las otras 3 no parecen ser tan importantes para los directores en general. A pesar de esta diferencia, el hecho de que todas las competencias sean valoradas reafirma la decisión de ECH de formar y seleccionar a los PECH en base a estas.

Luego, se procede a agrupar estas respuestas según diferentes variables socio-demográficas de los colegios, de manera exploratoria, tales como dependencia, IVE, tipo de enseñanza, cantidad de alumnos, entre otras (ver Anexo P). A partir de estas agrupaciones, se puede notar que los grupos con mayor diferencia entre ellos son según dependencia, IVE, tamaño del colegio y sector geográfico de Santiago. El hecho de que existan diferencias significativas en la importancia de ciertas competencias al agrupar las respuestas, demuestra de que es válido e importante realizar una segmentación de los colegios potenciales.

### 6.1.2 Criterios de Segmentación

Luego de evidenciar que existen diferentes preferencias por parte de los colegios respecto a la propuesta de valor de ECH, se procede a segmentar según diferencias estructurales propias de los colegios en general. La primera y más importante característica de los colegios es su dependencia, es decir, si son colegios municipales o particulares subvencionados. Esta diferencia no solo se refleja en sus diferentes prioridades respecto a las competencias de los profesores, sino que además existen importantes diferencias en términos organizacionales, de liderazgo y de procesos, como se detalla en el capítulo 5.2.1. Se crea entonces el segmento de los colegios municipales, los cuales tienen un comportamiento relativamente uniforme según las demás variables socio-demográficas.

En segundo lugar, se decide segmentar según el tamaño del colegio. Al igual que cualquier organización, una pequeña y una grande se diferencian en términos de cantidad de trabajadores, estandarización de procesos, jerarquías, flexibilidad, etc. Estas diferencias influyen directamente en las competencias exigidas a los profesores y por tanto a la propuesta de valor de ECH. Un colegio se considerará pequeño si tiene una cantidad alumnos matriculados menor o igual a 750, valor cercano a la mediana de los colegios potenciales. De lo contrario, se considerará grande.

Finalmente, se decide segmentar según la ubicación geográfica dentro de la Santiago, es decir, si se ubica en la zona norte o sur de la ciudad. Además de presentar importantes diferencias en las preferencias de competencias de los profesores, sino que además existen diferencias prácticas entre trabajar en un colegio de diferentes zonas. Por lo general, la zona sur de Santiago es de mayor densidad poblacional, con mejor accesibilidad del transporte público, a diferencia de la zona norte. Esto genera diferencias importantes en la facilidad y tiempos de transporte tanto para el equipo de RM, los cuales deben viajar a los colegios para realizar reuniones de difusión o fidelización, como para los PECH, que deben viajar a diario para realizar su trabajo. Se asignará un colegio a una zona según la clasificación de comunas determinada por el Anexo Q.

Con respecto al IVE, debido a que el 70% de los colegios potenciales está por sobre el 80% de vulnerabilidad (ver Anexo L), se estima que puede resultar poco útil segmentar según esta variable. Además, esta es la variable con más alta correlación con respecto a las demás que se utilizan en la segmentación (ver Anexo R).

### 6.1.3 Segmentos de Colegios Potenciales

Al segmentar los colegios potenciales según los criterios definidos en el capítulo anterior, se obtiene la siguiente tabla:

Segmento	Tamaño	Penetración	NPS	%Estr.-¡NV!	Facilidades logísticas
Municipales	195	5%	38%	20%	Media
Subvencionados Norte Pequeños	54	16%	56%	56%	Baja
Subvencionados Norte Grandes	93	8%	40%	25%	Media
Subvencionados Sur Pequeños	161	2%	75%	50%	Alta
Subvencionados Sur Grandes	205	7%	64%	57%	Alta
TOTAL	708	6%	51%	42%	Media

Tabla 6.2: Segmentos de colegios potenciales para ECH en la Región Metropolitana, año 2020, elaboración propia

A cada segmento se le caracteriza en 5 principales aspectos. Estos son:

- **Tamaño:** corresponde a la cantidad total de colegios del segmento
- **Penetración:** porcentaje que representa la proporción del segmento que es parte de la red ECH
- **NPS (“Net Promoting Score”):** este indicador representa la diferencia entre los promotores y detractores de los colegios de la red del segmento, el cual está directamente correlacionado con el desempeño de ECH y la afinidad con su propuesta de valor en dicho segmento. Este indicador se extrae de la Encuesta Colegios de julio de 2019. Aquellos colegios que evalúan la experiencia con un 9 o 10 son considerados promotores, mientras que aquellos que la evalúan con un 6 o menos son considerados detractores.
- **%Estr.-¡NV!:** calculado de manera análoga al NPS, este indicador representa la diferencia entre los colegios categorizados como estratégicos y “¡Nos Vamos!” (estas categorías se explican en el capítulo 1.2.2). Este indicador representa la facilidad que tiene el equipo de RM de trabajar con los colegios del segmento respectivo, en términos generales.
- **Facilidades logísticas:** Esta dimensión representa la accesibilidad que tienen los colegios en promedio por segmento. Se determina a partir de la lejanía a la oficina de ECH (ubicada en Providencia), junto con su nivel de conexión al transporte público. Debido a que por lo general el transporte público está más desarrollado en la zona sur de Santiago, los colegios ubicados ahí otorgan mayores facilidades logísticas, tanto para el equipo de RM como para los PECH, que los colegios ubicados en la zona norte. Además, los colegios pequeños de la zona norte de Santiago tienden a estar en zonas con menor densidad de población y más alejados, en desmedro de sus facilidades logísticas [22].

A continuación, se muestra un gráfico representando la diferencia de importancias respecto a las competencias de los profesores según los diferentes segmentos:

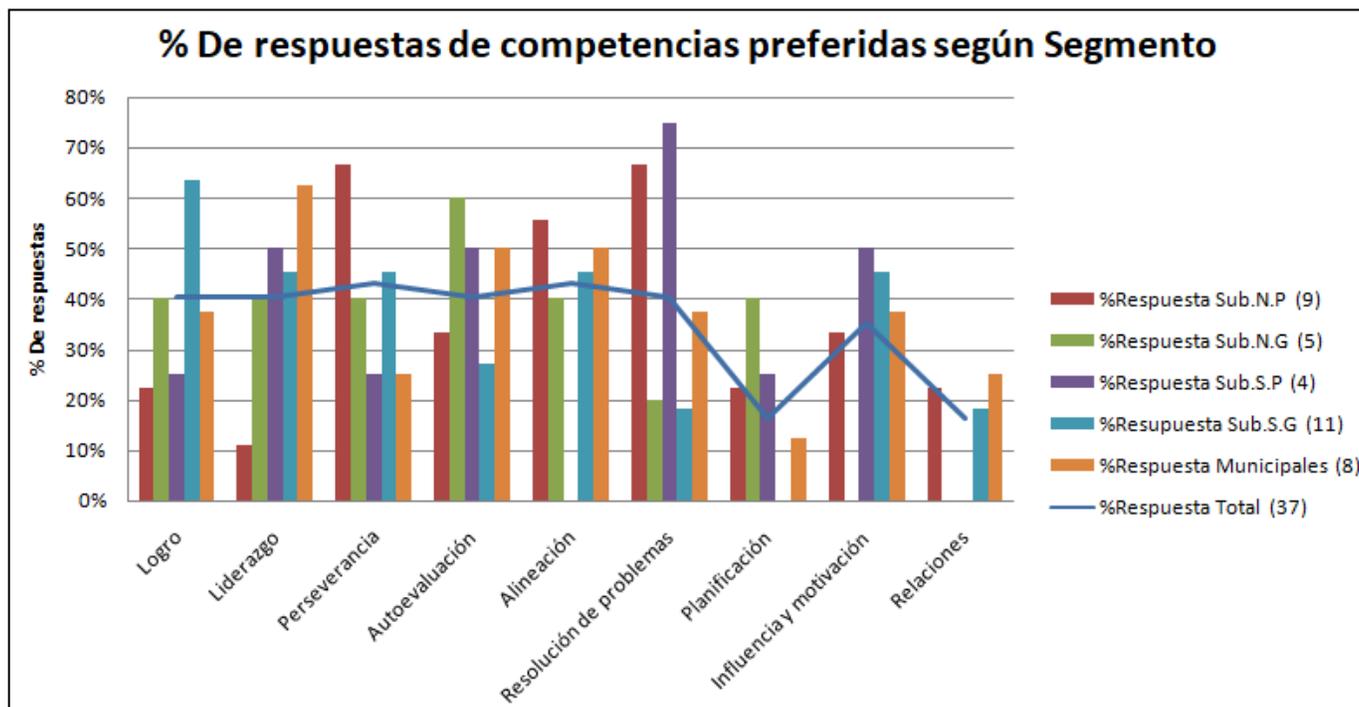


Figura 6.1: Porcentaje de respuesta de competencias docentes preferidas según segmentos de colegios potenciales, año 2020, elaboración propia

En este gráfico, los números entre paréntesis de la leyenda representa el número de muestra de cada segmento. Se puede notar que respecto a la media (representada por la línea azul), los diferentes segmentos varían de manera importante a través de las competencias. Esto evidencia que cada segmento tiene una visión distinta de cuáles son las competencias docentes más importantes. Como consecuencia, cada segmento tiene una afinidad diferente con la propuesta de valor de ECH.

## 6.2 Elección del Segmento Objetivo

Luego de analizar y comparar cada segmento, se escoge como segmento objetivo a los colegios subvencionados grandes de la zona sur de Santiago, debido a diversas razones:

- **Tamaño:** gracias a ser el segmento de mayor tamaño, es por lo tanto el segmento con mayor potencial de crecimiento.
- **Penetración:** Si bien la penetración en este segmento es ligeramente superior a la penetración general, dentro del segmento ECH tiene una penetración importante en las comunas de Puente Alto, La Pintana y Santiago (ver Anexo L). Gracias a esto, se puede generar un foco de crecimiento en estas tres comunas.

- **NPS:** El hecho de que este segmento sea el con segundo mayor NPS, implica que existe un desempeño positivo de ECH dentro de este, además de tener una difusión boca a boca positiva.
- **%Estr.-¡NV!:** Es el segmento con mayor %Estr.-¡NV!, por lo que los colegios dentro de él tienden a tener un mayor cumplimiento de los compromisos acordados con ECH, minimizando las complicaciones inesperadas en el trabajo del equipo de RM.
- **Facilidades logísticas:** Dado que el sector sur de Santiago es de mayor accesibilidad, permite un gasto de tiempo en transporte promedio menor tanto para el equipo de RM y los PECH asignados a los colegios del segmento, quienes en la mayoría de las ocasiones utilizan el transporte público, respecto al sector norte.
- **Escalabilidad:** Dado que el sector sur de Santiago tiene una mayor densidad de colegios que la zona norte, tiene por lo tanto una mayor escalabilidad, debido a la menor distancia media entre colegios del segmento [22].
- **Crecimiento interno:** Debido a que los colegios grandes tienen una mayor cantidad de profesores, tienen un mayor potencial de crecimiento interno que los colegios pequeños, en términos de cantidad de PECH asignados por colegio. Este elemento es de alta importancia, debido a que aumentar el número de PECH por colegio promedio es mucho más favorable que aumentar el número de colegios de la red, como se describe en el capítulo 4.7.
- **Menor riesgo:** Debido a que por lo general los colegios grandes poseen procesos más regulares y desarrollados (procesos de inducción, planificaciones de clases y evaluaciones ya existentes, etc.), junto con una mayor cantidad de profesores, las probabilidades de que un PECH se desempeñe de manera insuficiente son menores, respecto a un colegio pequeño. Por estas mismas razones, además, si se llega a dar el caso o el PECH decide renunciar, el impacto negativo dentro del colegio suele ser menor en un colegio grande que en uno pequeño.

A pesar de esta elección, ECH no deberá, a priori, rechazar solicitudes de unirse a la red por parte de colegios de otros segmentos, dado que esto iría directamente en contra de su visión: “Algún día todos los niños de Chile recibirán educación de calidad”.

## 6.3 Diseño del Plan Comercial

### 6.3.1 Ajuste de la Propuesta de Valor

A partir de la investigación realizada en el capítulo 5 y una serie de reuniones internas con ECH, se logra determinar un perfil general de los colegios. Basándose en la estructura del “Value Proposition Canvas” [11], las ganancias (aspectos que se consideran positivos) de los colegios son las siguientes:

- Ahorro de tiempo en trámites e imprevistos.
- Profesores con alto nivel de profesionalismo, iniciativa, dominio curricular, involucramiento con la comunidad educativa, innovadores y con buen manejo de grupo.
- Buenas relaciones y realización de proyectos extra curriculares con la comunidad educativa, mejora de resultados académicos, mejora de la imagen general del colegio.

Respecto a sus dolores (aspectos que se consideran negativos) se pueden resumir a los siguientes aspectos:

- El proceso de contratación general de profesores conlleva una alta variabilidad en su calidad.
- Profesores con alto e imprevisto ausentismo, incumplimiento de responsabilidades administrativa o que renuncien durante el año escolar.
- Trabajadores no alineados con la misión y visión del colegio, contrarios al equipo directivo.

El detalle del perfil general de colegios se encuentra en el Anexo S.

Contrastando este perfil con la propuesta de valor general de ECH (detallada en el capítulo 4.5), se puede notar que está bastante bien alineada. Naturalmente, cada colegio tiene pequeñas variaciones en prioridades y preferencias sobre esta. Es por eso que durante la etapa de “Engagement”, ECH se encarga de personalizar la propuesta de valor a cada colegio, a través de la mentora de formación, el PECH asignado y su formación continua. En los colegios antiguos de la red, esta información ya es conocida, a través de la Encuesta Colegios y las diversas reuniones con el equipo directivo, por lo que esta personalización es factible de realizar al comienzo del año escolar, o incluso durante la formación inicial.

Por otra parte, en el caso de los colegios nuevos, esta información se revela formalmente recién a mitad de año, al realizar la Encuesta Colegios, por lo que una personalización formal solo se puede realizar a partir del segundo semestre escolar.

Con el fin de mejorar este proceso de personalización, se propone entonces generar instancias durante la formación inicial de los PECH de formación personalizada. Esta tendría tres principales objetivos:

- Presentar información general del colegio: información socio-demográfica, misión, visión, valores, cultura organizacional, etc.
- Informar sobre el perfil del Director y jefe de UTP del colegio, sus prioridades, preferencias en profesores, modalidades de trabajo, etc.
- Profundizar la enseñanza y práctica de las competencias docentes consideradas más importantes por el colegio.

Para el caso de los PECH asignados a colegios nuevos, sería necesario levantar esta información de antemano. Para esto, se propone realizar una encuesta al director de los colegios nuevos, luego de que su solicitud formal de profesores haya sido validada, en la cual se levante información sobre las modalidades de trabajo del colegio y sobre cuales competencias docentes consideran más importantes, explicando que es en pos de una mejor formación inicial del o de los PECH asignados a su colegio. Con respecto a la información socio-demográfica, esta es de dominio público, por lo que no es necesario preguntarla directamente.

En caso de que esta encuesta no sea respondida, la formación personalizada del PECH se realizará en base a las preferencias del segmento del colegio al cual es asignado (las cuales se pueden ver en la figura 6.1). En el caso en que el PECH aun no sea asignado a un colegio, su formación personalizada se realizará en base a las preferencias del segmento objetivo.

Gran parte de la propuesta de valor de ECH es desempeñada y percibida a través del o de los PECH asignados a cada colegio. Dado que su proceso de selección es único, independiente de en qué colegio o región sean asignados, proponer una modificación importante en este procesos no se justifica, debido a que la investigación realizada sólo involucra a los colegios potenciales de la región metropolitana.

### 6.3.2 Identificación y Ajuste de Precios

Si bien ECH no le cobra a los colegios por su servicio, estos si deben pagar el sueldo del PECH como a cualquier profesor. Este sueldo está compuesto por varios elementos y depende de diferentes variables [23], entre ellas los años de servicio y el tramo de desarrollo profesional docente. Debido a que la gran mayoría de los PECH no se han desempeñado como profesores anteriormente, es decir, no han cumplido con años de servicio y se ubican en el primer tramo de desarrollo profesional docente, sus sueldos son más bajos que cualquier otro profesor con experiencia. Además, los PECH tienen poco poder de negociación con respecto a su contrato por consigna de ECH. Es por ambos efectos que el sueldo de un PECH usualmente menor que el de los profesores tradicionales, generando un incentivo monetario para los colegios en trabajar con ECH.

Por otra parte, existen costos no monetarios para los colegios al trabajar con ECH. Entre ellos, los principales son la necesidad de realizar el trámite extra de autorización de profesional docente y el compromiso de reuniones adicionales con el equipo de RM durante los años de trabajo del PECH (al menos dos al año). Respecto al primero, este se puede reducir de manera importante al explicar el proceso a los colegios que no lo conozcan, explicitando su duración y requisitos. Dada la naturaleza de este [21], el equipo de RM incluso puede ofrecer realizar el trámite por ellos, neutralizando este costo.

Finalmente, respecto a la necesidad de coordinar y participar en reuniones adicionales, el equipo de RM debe preocuparse de que estas sean lo más eficientes respecto al tiempo y provechosas para la experiencia general. Debido a que son instrumentales para el buen desempeño de ECH, su cantidad no puede reducirse. Por lo tanto, el equipo de RM debe presentar estas reuniones no como un costo adicional, sino como una inversión con el fin de poder entregar una mejor experiencia.

### 6.3.3 Rediseño de Canales

A continuación, se presenta una tabla que muestra los canales utilizados por ECH junto con sus funciones:

		Funciones			
		Reuniones de difusión y fidelización	Reclutamiento Colegios	Coordinación	Reclutamiento PECH
Canales	Presencial	✓			✓
	Correo electrónico		✓	✓	
	Teléfono personal			✓	
	Redes sociales				✓

Tabla 6.3: Canales utilizados por ECH y sus funciones, año 2020, elaboración propia

Actualmente, el único canal utilizado para el marketing masivo es el correo electrónico, la cual es insuficiente e ineficaz. Por lo tanto, se propone utilizar las redes sociales para potenciar el reclutamiento de colegios y no solo el de los PECH. En particular, se puede utilizar la red LinkedIn para contactar directamente a Sostenedores, Directores y Jefes de UTP, priorizando los del segmento objetivo, con el fin de promocionar ECH y lograr concretar una reunión de difusión. De esta manera, se podrá incorporar a los Sostenedores dentro de los actores relevantes con los que se interactúa en el proceso de venta y marketing masivo, especialmente a los Sostenedores de colegios subvencionados, con quienes actualmente existe poco contacto.

### 6.3.4 Rediseño de Tácticas de Venta Directa

Actualmente, el discurso de venta no disminuye de manera efectiva todas las barreras e inquietudes de los colegios que le impidan trabajar con ECH, no distingue entre actores dentro del colegio ni tampoco a qué segmento pertenecen. Se propone entonces, en primer lugar, modificar el discurso con el fin de reducir dichas barreras.

De estas, la más importante es la continuidad del programa. Para reducir esta brecha, se debe explicar que, a pesar de que el programa dura solamente dos años, la gran mayoría de los PECH cumplen con la totalidad de este. Por otra parte, debe compararse con la rotación actual de los profesores tradicionales: en la educación media, la estadía media de los profesores nuevos es de 1.9 años [24]. Comparando ambos, los PECH tienen una ventaja sobre los profesores tradicionales nuevos.

En segundo lugar, la otra barrera que no se reduce de manera efectiva es el resquemor de los directores ante el posible conflicto que se pueda generar entre los PECH y los profesores tradicionales del colegio. Para esto, se deberá explicitar que su integración dentro de la comunidad educativa es positiva en la gran mayoría de los casos, y que en los últimos años no han existido casos de conflictos con los profesores tradicionales.

Respecto al segmento objetivo, el discurso tendrá que poner especial énfasis en la competencia de “logro” que poseen los PECH. Para esto, se deberá hacer énfasis en los logros académicos y extra curriculares que ha generado el programa ECH en otros colegios.

Para especializar el discurso según los diferentes actores, se debe de hacer énfasis en diferentes aspectos de la propuesta de valor, en función de sus propias preferencias y enfoques, levantados en el capítulo 5. En particular, si el receptor del discurso es un Sostenedor, e debe poner especial énfasis en la mejora de resultados académicos que entrega el programa [3]. Por otra parte, si la contraparte de la reunión de venta es el Director, se debe hacer énfasis en el profesionalismo de los PECH y la experiencia de ECH. Finalmente, si se intenta convencer al Jefe de UTP, se deberá hacer énfasis en el dominio curricular y compromiso de los PECH.

Finalmente, para aumentar la tasa de éxito general de la venta directa, se recomienda utilizar diferentes recursos de persuasión [25], en particular, a que las personas usualmente determinan las de otros, especialmente si se parecen a ellas. Se recomienda entonces mencionar en el discurso de venta cuantos colegios de la comuna forman parte de la red, en caso de que este sea importante. Además, dejar un contacto de referencia de algún director promotor de ECH (con su aprobación, idealmente de la misma comuna) para que el director potencial tenga la opción comunicarse con él y escuchar su experiencia trabajando con la organización.

#### 6.3.5 Rediseño de Tácticas de Retención

Actualmente, el equipo de RM no cuenta con tácticas ni instancias formales de retención ni aumento de cantidad de PECH dentro de un colegio, lo cual explica su bajo índice de retención. Para remediar esto, se proponen tres principales actividades.

En primer lugar, realizar una reunión de fidelización a fin de año, la cual busque explícitamente la retención, crecimiento interno y solicitud formal de PECH anticipada. Esta reunión se deberá tener con el Director del colegio, sumando idealmente al Sostenedor y Jefe de UTP. Su contenido será principalmente:

- La presentación de logros y progresos del colegio atribuibles al trabajo de ECH.
- La proyección de dichos resultados en el largo plazo, en caso de seguir trabajando con la organización y solicitando una mayor cantidad de PECH al año siguiente.
- Mostrar, a modo de ejemplo, logros colegios con gran número de PECH y larga retención, atribuibles a ECH.
- La invitación a realizar la solicitud formal de uno o más PECH para el año siguiente.

Nuevamente, se dejará el contacto de referencia de algún director promotor de ECH con una larga historia de trabajo con ECH y un gran número de PECH. Para potenciar la solicitud anticipada, es necesario entregar incentivos, tales como una mayor influencia en la asignación de PECH a su colegio. Esto puede lograrse generando una lista de PECH seleccionados con baja probabilidad de deserción junto con su currículum y sus competencias docentes más fuertes. Esta lista queda a disponibilidad de los colegios de la red, los cuales pueden solicitar entrevistar a uno en específico y luego concretar su contratación para el año siguiente, si lo estiman conveniente. De esta manera se asegura la retención del colegio, aumenta su compromiso con ECH [25] y se aumenta la calidad del proceso de asignación, junto con su descentralización y desconcentración.

Por otra parte, para aumentar la retención, resulta de gran utilidad generar una comunidad con los colegios de la red [26]. Para esto, se propone organizar un encuentro regional para la región metropolitana. Este evento, a realizarse dos o tres veces al año, será de invitación abierta a todos los equipos directivos de colegios de Santiago. Consistirá de tres principales eventos:

- Exposición sobre liderazgo y gestión directiva, por parte del área Colegios que Aprenden de ECH.
- Exposición de innovaciones y medidas exitosas, por parte de colegios de la red.
- Espacio de convivencia e intercambio de ideas entre los invitados.

Estos encuentros, además de fomentar la comunidad entre colegios de la red, funcionarán como herramienta de reclutamiento de colegios potenciales y expandirá el conocimiento general de ECH y su programa dentro de los colegios potenciales. Su sede será una universidad en la zona sur de Santiago, con el fin de favorecer al segmento objetivo de colegios.

Finalmente, se propone generar un boletín informativo bimensual para los colegios de la red. Este boletín podrá comprenderse de diferentes contenidos, tales como: estudios y noticias relevantes sobre educación, entrevistas y relatos de diferentes actores de colegios de la red, etc. Luego de perfeccionarse, incluso se podría integrar dentro de la propuesta de valor de ECH.

#### 6.3.6 Rediseño de Herramientas de Investigación

Finalmente, el último elemento a rediseñar son las herramientas de investigación de colegios. Actualmente, ECH se limita a realizar y analizar de manera cualitativa la Encuesta Colegios, con el fin de diagnosticar la percepción del colegio en cuestión de ECH y definir acciones futuras respecto a este. Esta encuesta sufre leves modificaciones en cada iteración respecto a las preguntas que contiene, a partir del juicio experto del equipo de RM, sin utilizar una metodología o proceso formal.

En primer lugar, se propone aprovechar al máximo los resultados de esta encuesta. Al igual que en la investigación cuantitativa, es necesario generar un modelo causal que intente determinar los principales efectos que inciden en la experiencia ECH, utilizando datos históricos, separando los análisis según detractores y promotores, con el fin de ajustar de mejor manera la propuesta de valor y aumentar el NPS. Además, se debe construir un modelo de predicción, el cual intente predecir si un colegio quiera seguir trabajando o no con ECH al año siguiente, con el fin de aumentar la retención y planificar el reclutamiento de colegios nuevos.

El principal insumo de estos modelos es la encuesta en cuestión, la cual debe ser ajustada en cada iteración con el fin de levantar la información clave para los modelos, manteniendo una cantidad de preguntas relativamente baja para no perjudicar el porcentaje de respuestas. La modificación de la encuesta será hecha a partir del análisis de los modelos logísticos causales y de predicción y una tabla ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear), aplicada de la siguiente manera:

- Eliminar: en caso de que una variable no sea relevante ni significativa en los modelos logísticos, la pregunta relacionada a esta puede eliminarse, debido a que no revela información útil.
- Reducir: en caso de que una variable sea poco relevante, las preguntas utilizadas para construir dicha variable pueden ser reducidas y agrupadas en una sola, con el fin de mantener un número bajo de preguntas totales.
- Incrementar: en caso de que una variable sea relevante y significativa, la pregunta detrás de dicha variable puede dividirse con el fin de levantar más información e intentar separar efectos.
- Crear: en caso de creer que existen efectos no capturados por los modelos (a partir su coeficiente  $R^2$ ), se deben crear preguntas que intenten capturar dichos efectos.

Esta encuesta y modelos pueden utilizarse además para apoyar a la asignación de PECH a colegios y a su formación continua, a partir de la información que revelan sobre estos. Finalmente, es necesario que ECH realice periódicamente estudios de mercado sobre sus colegios potenciales, con el fin de validar y ajustar constantemente su propuesta de valor general y los segmentos de colegios. Debido a la baja penetración actual de ECH esta información no se puede obtener exclusivamente de los colegios que forman parte de la red, por lo que es necesario generar entrevistas, estudios encuestas, etc. a la totalidad de colegios potenciales.

## 7 Diseño del Plan de Implementación

Para que el plan de implementación sea afín a ECH, este se adecuará a dos principales características de la organización: su funcionamiento cíclico anual (diseñado a partir del ciclo anual escolar) y su enfoque en bajos costos (debido a ser una fundación sin fines de lucro, cuyo financiamiento se constituye 100% a partir de donaciones).

### 7.1 Clasificación de Iniciativas

A partir del capítulo anterior, se enumeran las nuevas actividades que debe realizar ECH, detalladas en el capítulo anterior:

1. Levantamiento de información inicial de colegios nuevos (información socio-demográfica, modos de trabajo, competencias docentes más importantes).
2. Generación de un espacio y diseño de formación inicial personalizada
3. Potenciar el marketing masivo respecto a colegios a través de redes sociales.
4. Rediseño del discurso de venta directa según cargo del receptor y segmento.
5. Diseño de reunión de fin de año para potenciar retención y crecimiento interno.
6. Gestión del proceso de asignación anticipada.
7. Diseño y gestión de encuentros regionales para equipos directivos.
8. Diseño y gestión de un boletín informativo periódico para los colegios de la red.
9. Construcción, análisis y mejoramiento continuo de modelos causales y de predicción.
10. Rediseño y mejora continua de la Encuesta Colegios.
11. Investigación de mercado periódica de colegios potenciales de ECH.

Además, se agrega una nueva actividad n°12, la cual corresponde a la gestión balanceada de crecimiento, considerando tanto PECH como colegios, la cual se detalla en el capítulo 7.2

A estas 12 actividades se les atribuye, en conjunto con el equipo de GEI, su nivel cualitativo de impacto generable y esfuerzo requerido, obteniendo la siguiente figura:

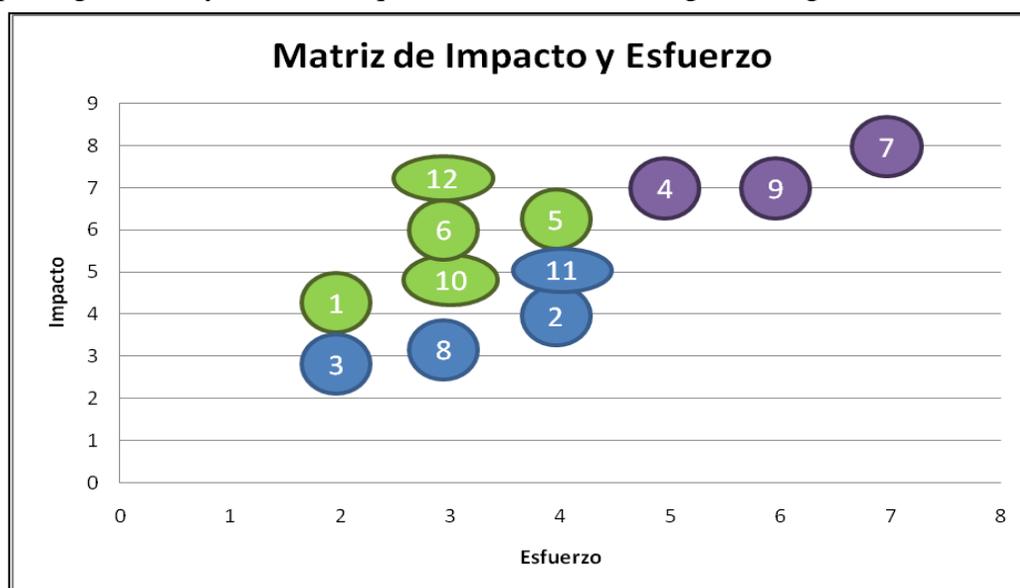


Figura 7.1: Matriz de impacto y esfuerzo de las actividades propuestas, año 2020, elaboración propia

A partir de la posición de las diferentes actividades dentro de la matriz, se clasifican como “Quick wins” a las actividades n°1, 5, 6 10 y 12, como “Mayor projects” a las actividades n°4, 7 y 9 y como “Fill ins” a las actividades n°2, 3, 8 y 11. Debido a la alta variedad de actividades, es necesario designar a varios responsables en distintas áreas de ECH. A continuación, se detalla la implementación de estas actividades según las áreas encargadas de cada una.

## 7.2 Responsabilidades del Director Ejecutivo

El Director Ejecutivo de ECH debe encargarse de definir las metas de crecimiento anuales, balanceando el ámbito del reclutamiento y selección de los PECH junto con la captación y retención de colegios de la red (actividad n°12). Para esto, se recomienda utilizar la siguiente fórmula simplificada de crecimiento balanceado:

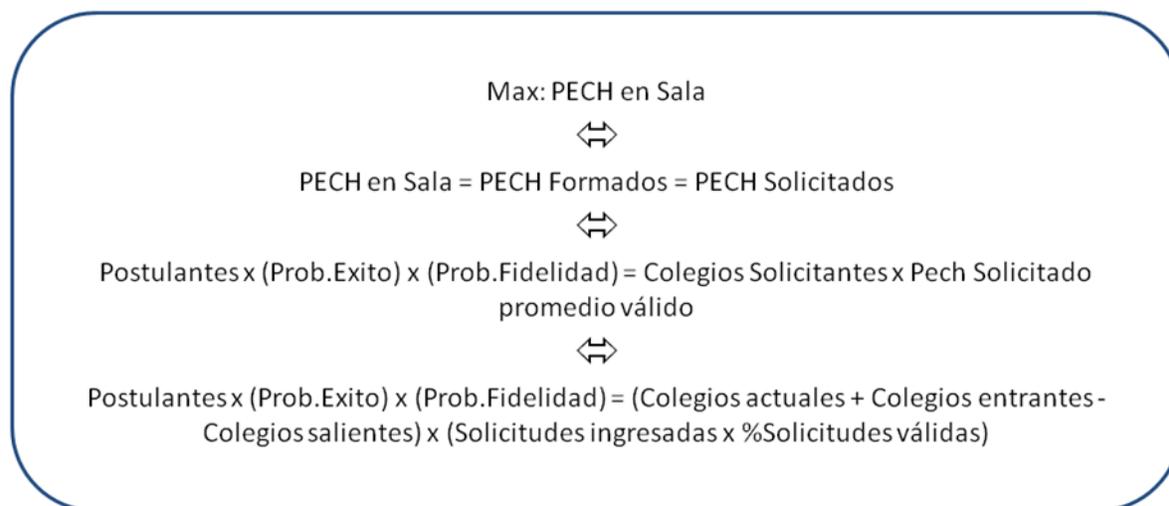


Figura 7.2: Fórmula de crecimiento general de Enseña Chile, año 2020, elaboración propia

Los componentes de la fórmula son:

- Postulantes: cantidad de personas que postulan al proceso de selección de PECH.
- Prob.Exito: probabilidad promedio de que un postulante sea seleccionado. Puede interpretarse como la “calidad” promedio del postulante.
- Prob.Fidelidad: probabilidad promedio de que el PECH seleccionado no deserte antes de su asignación.
- Colegios actuales: colegios que pertenecen a la red de ECH.
- Colegios entrantes: colegios nuevos que se logran captar.
- Colegios salientes: colegios que no se logran retener dentro de la red.
- Solicitudes ingresadas: cantidad de solicitudes formales de PECH por parte de los colegios de la red enviadas a ECH.
- %Solicitudes válidas: porcentaje promedio de solicitudes formales de PECH válidas.

Si bien esta fórmula puede detallarse según región y asignatura, su versión simplificada permite rápidamente identificar cómo interactúan las variables de crecimiento entre ellas, además de poder balancear ambos crecimientos. Además, se puede utilizar como herramienta para definir metas de crecimiento anuales, lo cual ocurre cada mes de marzo, las cuales hoy en día solo se definen a partir de juicio experto.

A partir de la investigación y diagnóstico de este trabajo, se puede además determinar prioridades entre algunas de estas variables. En primer lugar, la retención de colegios, la diferencia entre colegios actuales y salientes, posee varias ventajas sobre la captación de colegios nuevos:

- Etapas de captación ya superadas: la más clara ventaja es que no es necesario realizar el proceso de venta e inducción, reduciendo la cantidad de trabajo para el equipo de RM.
- Mejor control sobre proceso de asignación de PECH: dado que los PECH tienen un período de trabajo dentro del colegio fijo y conocido, el colegio puede solicitar un PECH nuevo de manera más anticipada. Esto resulta muy importante para lograr un proceso de asignación menos concentrado, más predecible y más en línea con el proceso de selección de PECH (ver figura 1.4)
- Mayor afinidad en el proceso de asignación: Al tener un mayor nivel de conocimiento de los colegios antiguos sobre sus preferencias en las competencias docentes, es posible lograr una asignarle un PECH más afín a sus preferencias.
- Facilidades logísticas: al tener conocimiento y experiencia trabajando con el equipo directivo del colegio, los costos de coordinación son menores que con colegios nuevos.
- Mayor seguimiento e impacto en los estudiantes: al tener más años de medición del progreso de los estudiantes, se puede levantar mayor evidencia sobre el impacto que tiene el programa de ECH en los colegios.

En segundo lugar, existen ventajas en aumentar la cantidad de PECH por colegio promedio por sobre aumentar el número de colegios en la red:

- Mejor experiencia de los PECH: estos declaran muy valioso que en el colegio en donde trabajan tengan a un colega PECH, dado que pueden cooperar más fácilmente, formar equipos de trabajo, compartir dificultades, etc.
- Facilidades logísticas: para los mentores de formación continua, es más barato en costos de transporte que sus PECH asignados estén en una menor cantidad de colegios. Además, implica un número total de reuniones de fidelización con colegios menor.
- Mayor seguimiento e impacto en los estudiantes: cuando los estudiantes tienen PECH en distintas asignaturas, se puede levantar más información sobre su progreso, generando más evidencia para determinar el impacto de ECH en los colegios.

Además, se determina al Director Ejecutivo como el responsable del seguimiento del plan comercial. Sus principales criterios de éxito serán la cantidad de colegios nuevos de la red y la retención anual de ésta.

### 7.3 Responsabilidades del Área de GEI

Esta área debe responsabilizarse del análisis y mejoramiento continuo de los modelos logísticos, la investigación de mercado de colegios potenciales y el rediseño de la encuesta realizada a colegios, esta última en conjunto con el equipo de RM (actividades n°9, 10 y 11 respectivamente).

Debido a la frecuencia de la realización de la Encuesta Colegios, los modelos logísticos deben analizarse y construirse de manera semestral, cerca de los meses de agosto u enero. Por otra parte, la investigación de mercado se recomienda que se realice con frecuencia anual. Ya que son actividades puntuales que requieren una cantidad de horas de trabajo importantes, es factible contratar a un estudiante en práctica de ingeniería para este trabajo. ECH tiene una amplia experiencia trabajando con practicantes y dado que su paga es de 70.000 pesos mensuales, está dentro de las capacidades de presupuesto del área.

Un estudiante en práctica, con supervisión y guía del coordinador de gestión estratégica e investigación, puede realizar estas actividades de manera satisfactoria en un mes. A la hora de generar un rediseño a la encuesta, este debe ser aprobado además por el equipo de RM.

Finalmente los criterios de éxito de la actividad n°9 serán lograr construir modelos con un alto coeficiente  $R^2$  Ajustado (idealmente más alto que los modelos existentes) y una alta calidad en los análisis de estos, formulando nuevas hipótesis y propuestas de mejora para modelos futuros. Respecto a la investigación de mercado, los objetivos serán validar o ajustar la segmentación actual de los colegios potenciales y la DMU, junto con sus comportamientos. Respecto al criterio de éxito de la propuesta de rediseño a la Encuesta Colegios será determinada por el equipo de RM, al declarar satisfacción de las distintas propuestas de la tabla ERIC.

#### 7.4 Responsabilidades del Equipo de RM

Naturalmente, el equipo de RM será el responsable de la mayor cantidad de actividades nuevas. En efecto, se encargará de llevar a cabo el levantamiento de información inicial de colegios nuevos, el rediseño del discurso de venta directa, el diseño de una reunión de retención, la gestión del proceso de asignación anticipada y el diseño y gestión de encuentros regionales para equipos directivos (actividades n° 1, 4, 5, 6 y 7 respectivamente).

De estas, la más sencilla es la n°1, la cual presenta una cantidad de esfuerzo y cantidad de horas de trabajo muy bajas. De esta se puede encargar la coordinadora de operaciones, e idealmente se debe levantar esta información inicial para todos los colegios nuevos antes de que comience la etapa de formación inicial, es decir, a comienzos de enero.

Las otras actividades tienen una componente de diseño inicial y de aplicación durante el año. Este diseño inicial se efectuará durante el mes de febrero, que es el mes con menor actividad de la organización, debido a que los colegios detienen todo tipo de actividades durante ese mes.

La afinación del discurso de venta debe tener especial detalle para el segmento objetivo para obtener un posicionamiento efectivo. De esto, debe encargarse principalmente el Director Regional utilizando los hallazgos de la investigación de mercado, los modelos causales y la experiencia cualitativa de todo su equipo. Luego, durante el año, los encargados de la venta directa serán el Director Regional junto con la Coordinadora de Operaciones. Sólo en casos de falta de personal participarán los mentores de formación, los cuales tienen menos experiencia en ese proceso.

Respecto a métricas y objetivos, debe registrarse la cantidad de reuniones de difusión realizadas junto con su tasa de éxito, y se deberán fijar objetivos de tasa de éxito diferenciado por segmento, con mayor exigencia en el segmento objetivo. Finalmente, se deberá conseguir la autorización de al menos un director promotor por segmento de poder ofrecerlos como referencia para los colegios nuevos potenciales.

El diseño de la reunión de fin de año de retención de colegios compartirá los mismos recursos, responsable y participantes que la actividad anterior. Se debe esperar que esta reunión se realice con la totalidad de colegios de la red durante el último trimestre del año, priorizando a los colegios del segmento objetivo.

Respecto a la gestión de la asignación anticipada, su responsable será la coordinadora de operaciones. Para generar la lista de PECH candidatos, se le solicitará la información necesaria al área de Selección. Es importante que esta última sólo permita el ingreso a la lista a los PECH con muy baja posibilidad de deserción y que estén dispuestos a participar del proceso para que no se generen problemas en la asignación anticipada. Con el fin de que este proceso no entorpezca al proceso de asignación normal, se debe cerrar a finales del mes de noviembre, ya que este último comienza en diciembre. Su principal métrica de éxito será la cantidad de asignaciones anticipadas que genere.

Finalmente, el diseño e implementación de encuentros regionales para equipos directivos tendrá también como responsable al Director Regional de RM. Su diseño se hará a partir de la estructura ya existente de encuentros regionales de PECH, los cuales se realizan cada dos meses y existen varias experiencias previas, contactos para cedes, cronogramas, etc. Para su correcta promoción e implementación, se necesitará participación del equipo de Comunicaciones y del equipo de CQA, respectivamente. En los primeros años de implementación, se deben generar dos encuentros al año: a fines del mes de julio y a comienzos del mes de enero, luego del término de los semestres escolares, en donde los equipos directivos tienen menor carga administrativa. En cuanto a recursos, estos encuentros requerirán una cantidad importante de horas de trabajo e insumos (comida, decoraciones, etc.). En el caso de que los equipos estén con una alta carga de trabajo, nuevamente ECH puede acudir a estudiantes en práctica para estos meses, encargados específicamente de ciertos aspectos de los encuentros o en otros temas administrativos para aligerar la carga de trabajo del equipo. Respecto a los insumos, estos no tendrán un costo importante, debido a que ECH gracias a sus actividades de reclutamiento y selección cuentan en abundancia con ellos. Finalmente, los principales criterios de éxito de estos encuentros serán la cantidad de asistentes y la evaluación general del encuentro por parte de ellos, información a levantarse al término de la jornada. En caso de que estos encuentros sean exitosos, se deberá evaluar la opción de realizar 3 o incluso 4 al año.

La métrica más importante que debe monitorear el equipo de RM es la retención de colegios y el crecimiento interno en ellos. Debido a las distintas actividades propuestas, no se puede atribuir estos efectos a alguna en específico.

Si bien la gestión de cada una de estas actividades no es muy demandante en términos de horas de trabajo, al sumarlas terminarán generando una sobrecarga administrativa para el equipo de RM. Para esto, se recomienda contratar a un segundo coordinador de operaciones, con el fin de que se puedan cumplir con todas las actividades necesarias. Esto significa un aumento importante en gastos administrativos para el área, sin embargo es necesario para su buen funcionamiento y para generar un crecimiento de ECH sostenido en el tiempo.

## 7.5 Responsabilidades del Área de Comunicaciones

Esta área se hará cargo de dos principales actividades: el apoyo al reclutamiento y marketing masivo de colegios nuevos a través de redes sociales y la gestión de un boletín informativo periódico para los colegios de la red (actividades n°3 y 8 respectivamente).

Respecto a la primera, el área de Comunicaciones tendrá que potenciar el uso de la red LinkedIn para potenciar el marketing masivo. Si bien el contacto de los directores de los colegios es de dominio público, esta red social resulta particularmente para contactar a los sostenedores de los colegios, quienes cumplen con un rol importante dentro de la toma de decisión de trabajar o no con ECH. Esta actividad requiere de pocas horas mensuales de trabajo, y se debe potenciar durante el último trimestre del año, en donde los colegios definen su planilla de profesores para el año siguiente más usualmente. El éxito de esta actividad se determinará a partir de los contactos realizados con equipos directivos a través de redes sociales y agendamientos de reuniones de difusión, con especial foco en el segmento objetivo.

Por otra parte, el boletín informativo requerirá de una mayor cantidad de horas de trabajo. Este deberá contener para cada entrega tres o cuatro artículos (entrevistas, estudios, noticias relevantes, etc.). Idealmente, este contenido sólo tendrá que ser compilado por el área, sin embargo es esperable que para algunas entregas el equipo tenga que realizar las entrevistas y redactar las noticias por su cuenta. Para medir su éxito, se tendrá que incorporar a la Encuesta Colegios una pregunta acerca de la evaluación del boletín por parte de encuestado.

## 7.6 Responsabilidades del Área de Formación

Por último, la responsabilidad de diseñar una formación inicial personalizada recae en el área de Formación. Para esto, debe solicitar la información necesaria respecto a los colegios de la red al equipo de RM. Luego, diseñar los métodos de formación según los tipos de colegios de la red y las competencias docentes. Esta formación deberá ser autodidacta, dada su alta variedad, y de una duración de dos o tres horas, para poder integrarse sin interferir en el programa de formación inicial actual. Se debe esperar que todos los PECH que entran a la etapa de formación inicial tengan un currículum de formación personalizada. Su éxito tendrá que ser medido a partir de la retroalimentación de los PECH, quienes luego de un semestre de trabajo se les pida evaluar cuan útil fue su formación inicial personalizada en su integración y buen desempeño en el colegio.

## 7.7 Carta Gantt del Plan de Implementación

A modo de resumen y con el fin de facilitar su seguimiento para la organización, se construye una Carta Gantt con las iniciativas, actividades específicas y encargados de su implementación:

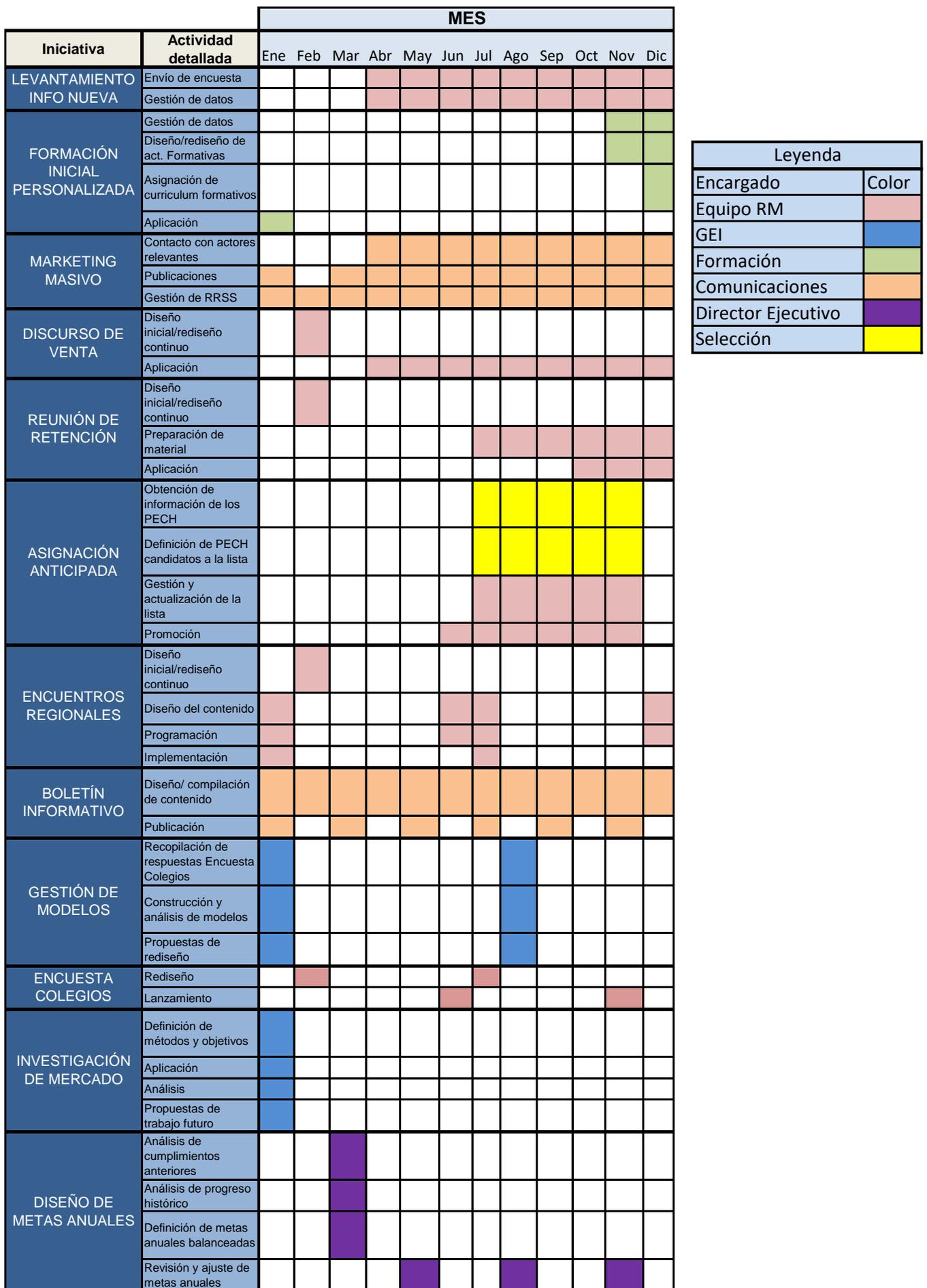


Figura 7.3: Carta Gantt del plan de implementación, año 2020, elaboración propia

## 8 Conclusiones

Durante el desarrollo de este trabajo de memoria se analizó un proceso de captación y retención de clientes, para luego diseñar una estrategia comercial para la organización, junto con su plan comercial y de implementación. Este plan deberá asegurar un crecimiento sostenido para la organización en el tiempo, considerando sus limitaciones, visión y modos de trabajo.

A partir de varias entrevistas con el equipo de RM y análisis de diferentes procesos, se identificó que el principal problema de este proceso era su baja eficacia respecto a variedad de colegios y actores dentro de estos, además de un nulo foco en su retención. Luego, se realizó una investigación de mercado de los 708 colegios potenciales de ECH en la Región Metropolitana, junto con una investigación causal de los aspectos más importantes dentro de la evaluación de la experiencia de trabajar con ECH por parte de los colegios, a partir de entrevistas a actores relevantes del ámbito escolar y modelos de regresión logística. Finalmente, mediante la metodología STP se diseñó una estrategia comercial para la organización, se detallaron y categorizaron a partir de una matriz de impacto y esfuerzo las nuevas actividades necesarias para implementar dicha estrategia, junto con su implementación entre las diferentes áreas de la organización. Al implementarse la estrategia y plan diseñados, el foco actual de la organización, el cual prioriza el ámbito de los PECH muy por sobre el de los colegios, se logrará balancear.

La principal dificultad que se presentó durante el trabajo fue el difícil proceso de obtención de información externa a la organización. Debido a la crisis sanitaria durante la cual se realizó este trabajo, la posibilidad de realizar entrevistas con diferentes actores del ámbito educacional fue difícil y escasa. Como consecuencia, fue necesario levantar la mayor cantidad de información posible de manera interna, junto con consultar bibliografía y estudios ya realizados en años anteriores por otros organismos. Si bien, a pesar de esta dificultad, se pudo generar un trabajo satisfactorio, es necesario validar constantemente los sustentos del trabajo de manera empírica, mediante entrevistas directas a los actores correspondientes y la incorporación de datos históricos.

Tanto el diseño de la estrategia comercial como su plan de implementación están concebidos en el contexto de la Región Metropolitana. Cuando ECH decida escalar esta estrategia al resto de las regiones, debe tener en consideración que el trabajo realizado no se adaptará necesariamente con sus distintas realidades. Las diferencias cantidad de colegios potenciales de cada región, perfiles y necesidades de colegios, penetración, tamaño de equipos regionales, entre otros aspectos, hacen que sea necesario hacer modificaciones en la estrategia y plan de implementación para que se ajusten de manera correcta. Para esto se sugiere seguir la misma metodología de trabajo utilizada para el caso de la Región Metropolitana. De lograr aplicarse de manera efectiva, la organización podrá cerrar en el corto plazo su brecha de PECH no asignados, problema constante dentro de ECH.

Para el trabajo futuro de la organización, se elaboran tres principales recomendaciones. La primera es realizar un rediseño y optimización profunda en estructuras de costos e ingresos de la organización, con especial foco en intentar acoplar lo más posible el crecimiento de actividad con el aumento de ingresos (los cuales hoy en día son independientes en su gran mayoría), con el fin de que el crecimiento de la organización sea sostenible y robusto en términos financieros. Debido a ser una organización sin fines de lucro que se financia a partir de donaciones, esta tarea es compleja. Mientras que no esté resuelto este problema, el financiamiento será siempre el mayor impedimento para el crecimiento de la organización, interfiriendo con su misión y visión.

La segunda recomendación es diseñar un proceso de inducción robusto para cada área de ECH. Dado que la organización contrata constantemente a estudiantes en práctica, cuenta con una alta rotación y está en un proceso de crecimiento constante, es necesario que estos nuevos trabajadores se integren de manera rápida a la organización y puedan realizar sus labores de manera satisfactoria.

Finalmente, se recomienda diseñar tácticas para mejorar la clasificación interna de los colegios de la red (“Estratégica”, “Neutral” y “¡Nos Vamos!”). Debido a que esta clasificación depende principalmente de los cumplimientos de los compromisos acordados por el colegio con ECH para el buen funcionamiento del programa, se deben recordar estos acuerdos a los colegios más problemáticos, validar los canales de comunicación, acordar plazos de cumplimiento, explicitar que el no cumplimiento de compromisos implica una mala experiencia para todas las partes, etc.

## 9 Bibliografía

- [1] Enseña Chile, *Memoria anual 2018*
- [2] Enseña Chile, *ECH en cifras*, (2019), [www.ensenachile.cl](http://www.ensenachile.cl) (Fecha de consulta: 13/01/20)
- [3] Nielsen, De Gregorio, *Los Profesores Enseña Chile son tanto o más efectivos en resultados académicos en matemática y lenguaje que un profesor tradicional* (2015)
- [4] Enseña Chile, *Habilitación y autorización de profesionales no docentes* (2019)
- [5] Elige Educar, *En 2025 podrían faltar 32.000 profesores idóneos en Chile*, (2019), <https://eligeeducar.cl/2025-podrian-faltar-32-000-profesores-idoneos-chile-no-pase> (Fecha de consulta: 13/01/20)
- [6] Elige Educar, *Mineduc publica informativo sobre incremento de las horas no lectivas*, (2016) <https://eligeeducar.cl/informativo-mineduc-horas-no-lectivas> (Fecha de consulta: 13/01/20)
- [7] Patrick Mork, *Marketing in a box* (2016), <https://www.slideshare.net/pmork/mad-mork-stp-framework-for-reaching-the-right-userpptx> (Fecha de consulta: 13/01/20)
- [8] NexTech, *¿Qué es un BPMN y para qué sirve?* (2016), <https://nextech.pe/que-es-bpmn-y-para-que-sirve/#:~:text=Entonces%20Business%20Process%20Model%20and,participantes%20de%20las%20diferentes%20actividades> (Fecha de consulta: 23/09/20)
- [9] Research Optimus, *Primary Market Research Methods*, <https://www.researchoptimus.com/article/primary-research-methods.php> (Fecha de consulta: 23/09/20)
- [10] Timothy Freisner, *Decision Making Unit* (2012), <https://www.marketingteacher.com/decision-making-unit-2/> (Fecha de consulta: 13/01/20)
- [11] Miguel Macias, *Tu propuesta de valor desde el cliente: Value Proposition Canvas* (2013), <https://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas/> (Fecha de consulta: 13/01/20)
- [12] Learning Statistics With R, *Chapter 15: Linear regression*, <https://learningstatisticswithr.com/book/regression.html#multipleregression> (Fecha de consulta: 13/01/20)
- [13] SPSS Tutorials, *SPSS Factor Analisis – Beginners Tutorial* (2018), <https://www.spss-tutorials.com/spss-factor-analysis-tutorial/> (Fecha de consulta: 13/01/20)
- [14] Sam Amico, *Definition of Sales Strategy*, <https://smallbusiness.chron.com/definition-sales-strategy-2213.html> (Fecha de consulta: 13/01/20)
- [15] GroupMap, *Impact Effort Matrix*, <https://www.groupmap.com/map-templates/impact-effort-matrix/> (Fecha de consulta: 13/01/20)
- [16] Enseña Chile, *Presentación a colegios*, [https://www.ensenachile.cl/wp-content/uploads/2019/10/Com\\_2019-Presentacion\\_Colegios-2V\\_compressed.pdf](https://www.ensenachile.cl/wp-content/uploads/2019/10/Com_2019-Presentacion_Colegios-2V_compressed.pdf) (Fecha de consulta: 10/06/20)

- [17] Fundación Oportunidad, *Orientaciones para sostenedores de escuelas subvencionadas que cuentan con niveles de transición*, (2012)
- [18] Ministerio de Educación, *Marco para la buena dirección*, (2005)
- [19] María Cristina Tupper C., *Sobrecarga administrativa en el sistema educacional*, (2017)
- [20] Colegio de Profesores, *Institución*, <https://www.colegiodeprofesores.cl/institucion/>  
(Fecha de consulta: 10/06/20)
- [21] Ministerio de Educación, *Autorización para el ejercicio de la función docente*,  
<https://www.comunidadescolar.cl/autorizacion-para-el-ejercicio-de-la-funcion-docente/>  
(Fecha de consulta: 08/08/20)
- [22] Ministerio de Educación, *Mapa de establecimientos educacionales*,  
<http://datos.mineduc.cl/visualizations/29370/mapa-de-establecimientos-educacionales/>  
(Fecha de consulta: 08/08/20)
- [23] Colegio de Profesores, *Estructura de las asignaciones contempladas en el Sistema de Desarrollo Profesional Docente*, (2017)
- [24] D. Carrasaco, M. Godoy, M. Rivera, *Rotación de profesores en Chile: quienes son y cual es el contexto de quienes dejan su primer trabajo*, (2017)
- [25] R. Cialdini, S. Martin, *Secrets from the science of persuasion* (2012),  
<https://www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw&t=2s>  
(Fecha de consulta: 12/08/20)
- [26] Kellogg Insights, *Take 5: how to build customer relationships that last* (2018),  
<https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/take-5-how-to-build-customer-relationships-that-last> (Fecha de consulta: 12/08/20)

# ANEXOS

Anexo A Enseña Chile en cifras (fuente: [www.ensenachile.cl](http://www.ensenachile.cl))



Anexo B Cifras de Presencia de Enseña Chile (Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018)

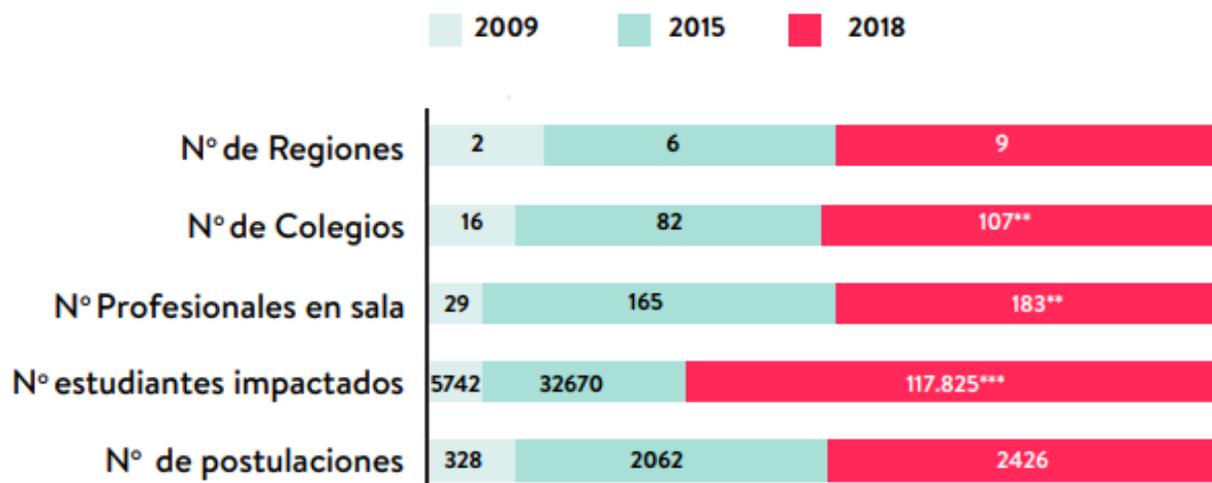
	Estudiantes*	Colegios**	Profesionales en el programa***
Región de Tarapacá	3.500	11	20
Región de Valparaíso	3.325	11	19
Región Metropolitana	14.000	44	80
Región del Biobío	2.100	8	12
Región de la Araucanía/Los Ríos	2.975	13	17
Región de Aysén/ Los Lagos	6.125	20	35
<b>Total Nacional</b>	<b>32.025</b>	<b>107</b>	<b>183</b>

\* Se asume que cada profesor de eCh, en promedio, tiene 5 cursos y 35 estudiantes por cada uno de ellos.

\*\* Reporte de colegios activos al 11 de junio de 2018.

\*\*\* Reporte de profesionales haciendo clases al 26 de marzo de 2018.

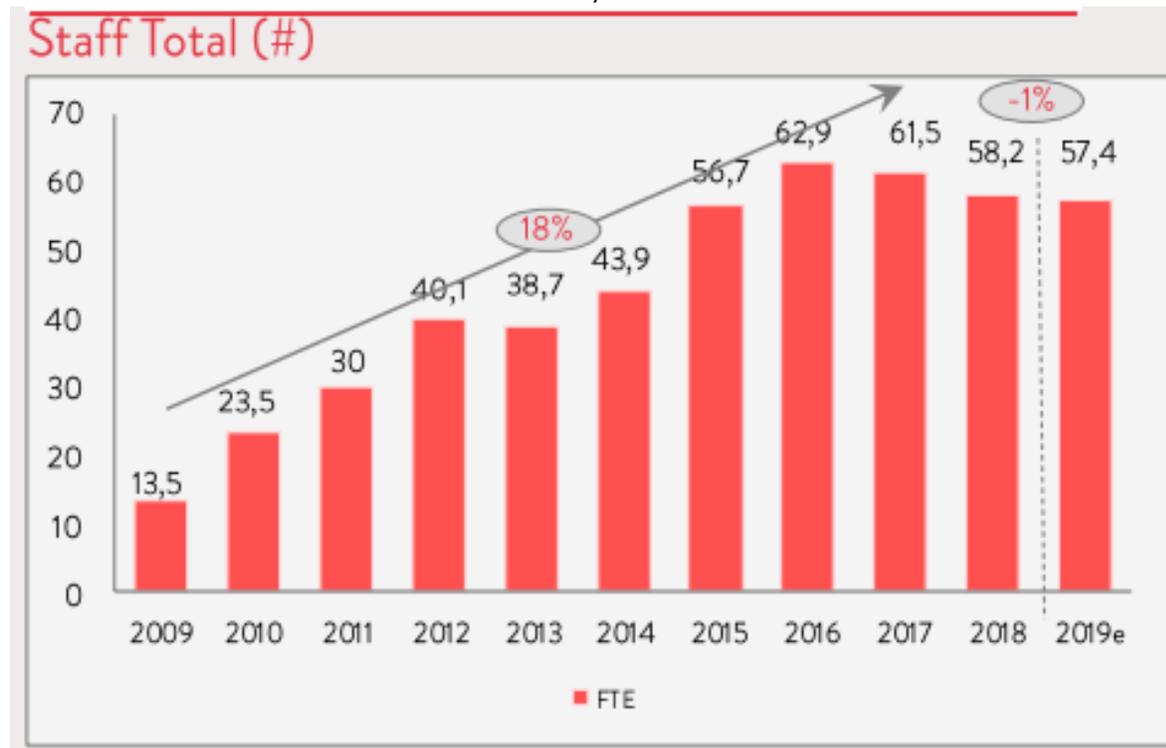
Anexo C Crecimiento de Enseña Chile (Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018)



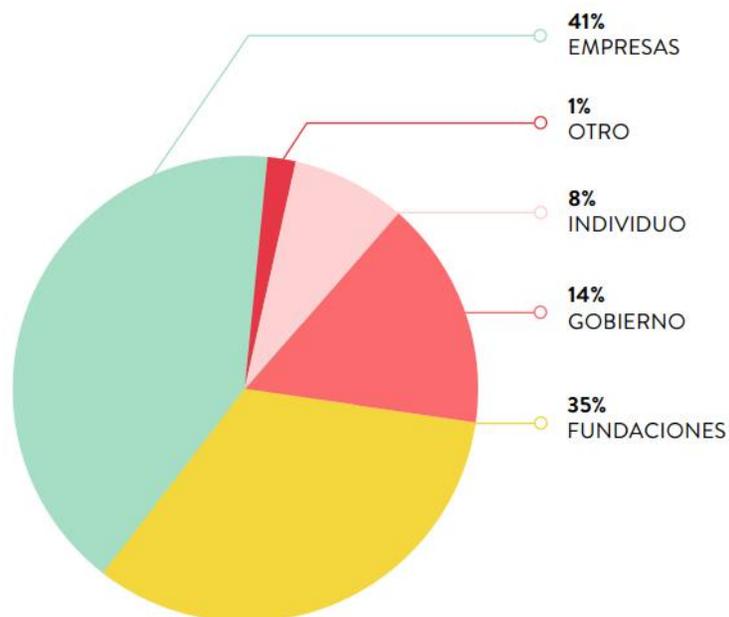
\*\* A abril de 2018.

\*\*\* Acumulados.

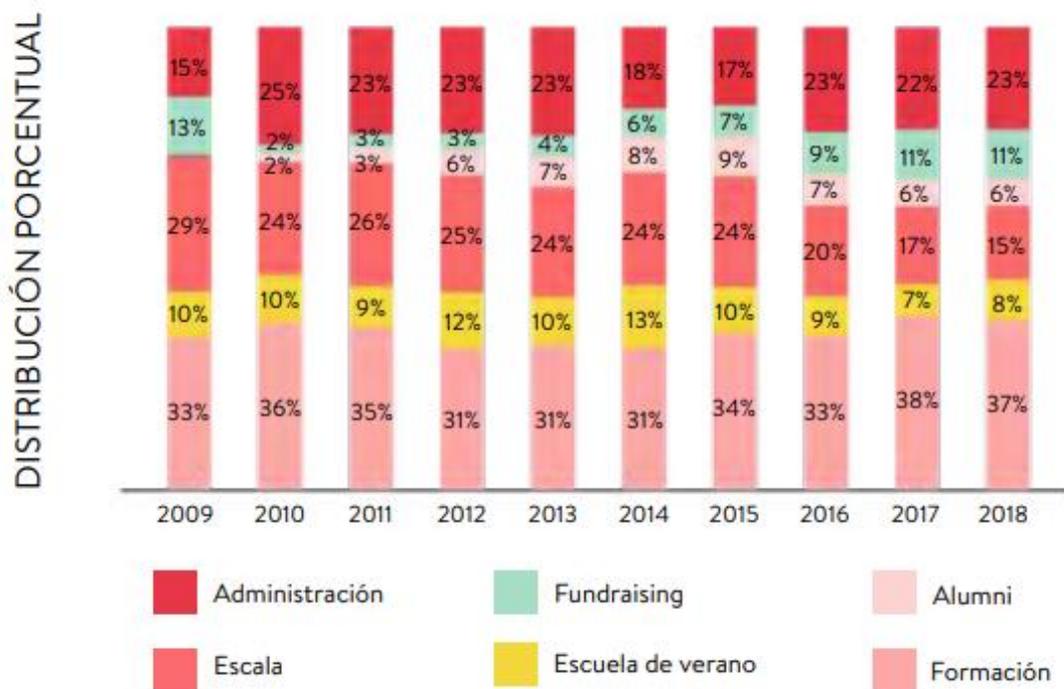
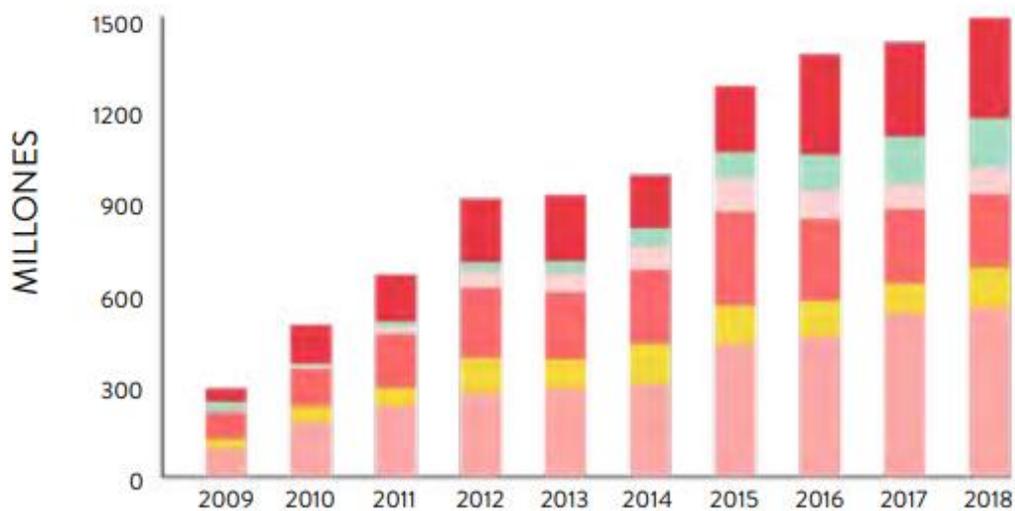
Anexo D Crecimiento de trabajadores de Enseña Chile en FTE (Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018)



Anexo E Fuentes de financiamiento de Enseña Chile (Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018)



Anexo F Gasto anual histórico y distribución porcentual de Enseña Chile  
(Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018)



## Anexo G Socios y tipos de socios de Enseña Chile (Fuente: Memoria anual Enseña Chile 2018)



### SOCIOS ESTRATÉGICOS



### SOCIOS CORPORATIVOS



### SPONSORS



#### SOCIO SPONSOR

\$10.000.000 - \$49.999.999

##### Beneficios:

- Reconocimiento de Alianza en nuestra web y en memoria anual.
- Envío de reporte semestral de progreso Enseña Chile.
- Invitación a eventos relevantes de Enseña Chile.
- Posibilidad de difundir búsquedas laborales en nuestra red de Alumni.
- Visitar una clase de un PeCh.

#### SOCIO CORPORATIVO

\$50.000.000 - \$109.999.999

##### Beneficios:

- Los mismos beneficios de un SOCIO SPONSOR.*
- + Invitación a Visitar la Escuela de Verano.
  - + Reconocimiento de la alianza en material virtual e impreso de Enseña Chile y presencia de logo en nuestros eventos.
  - + Programa de voluntariado en un colegio (Charla motivacional o visita a empresa).

#### SOCIO ESTRATÉGICO

\$110.000.000 - Sin tope

##### Beneficios:

*Los mismos beneficios de un SOCIO CORPORATIVO.*

- + Participación en el Consejo Directivo de Enseña Chile.
- + Participación en Comité de Desarrollo.
- + Desarrollo de programa anual de mentoría (estudiantes, PeCh o Alumni).

TODAS LAS DONACIONES PUEDEN RECIBIR BENEFICIOS TRIBUTARIOS: LEY DE DONACIONES SOCIALES, LEY DE IMPUESTO A LA RENTA Y ...

## Anexo H Objetivos estratégicos 2019 (Fuente: Reunión estratégica 05/08/2019)

**Todos los niños pueden aprender:**  
Alcanzar un progreso de **0,5 desviaciones estándar** de aprendizaje en promedio entre Marzo y Noviembre del 2019.

<p>Aumentar de 36% a <b>50% (nps)</b> el <b>compromiso de nuestros peCh</b> y lograr una <b>retención del 90%*</b> al 30 de diciembre.</p>	<p><b>80% de los Alumni</b> se sienten <b>parte de una red de Liderazgo Colectivo</b>, con propósito común regional y aumentar de 48% a <b>55% (nps)</b> su <b>compromiso</b>.</p>	<p><b>195 nuevos profesores</b> haciendo clases en marzo de 2020. <small>(Ver lámina 54 para escala proyectada 2019-2021)</small></p>	<p><b>Recaudar \$1.477 MM</b> para 2019 y asegurar el <b>80%</b> del presupuesto 2020 al 30 de diciembre.</p>	<p><b>70% de nuestra base social**</b> asocia a <b>eCh</b> con un <b>programa de formación</b> que promueve el valor de que todos los niños pueden aprender.</p>
--	--	---	---	--

\* De todo participante que parte haciendo clases en marzo.  
\*\* Diferentes públicos: postulantes, peCh, alumni, colegios, donantes, staff, etc.

## Anexo I Competencias evaluadas en proceso de selección (Fuente: Presentación a Colegios Enseña Chile)

### COMPETENCIAS DOCENTES EVALUADAS EN PROCESO SELECCIÓN



**Logro**



**Liderazgo**



**Perseverancia**



**Autoevaluación y feedback**



**Alineación con nuestra misión y visión**



**Resolución de problemas**



**Planificación**



**Influencia y Motivación**



**Construcción de relaciones**

Anexo J Compromisos del Establecimiento educacional (Fuente: Convenio de trabajo continuo Enseña Chile)

**2. EL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL, POR MEDIO DE SU DIRECTOR(A), SE COMPROMETE A:**

- a) Seleccionar a los profesores de Enseña Chile siguiendo el mismo protocolo de selección que se realiza con todos los docentes del establecimiento, con el fin de determinar el real ajuste al proyecto educativo.
- b) Contratar a uno (o más) profesores de Enseña Chile que sean seleccionados del proceso mencionado en el punto a), para que se desempeñen como profesores por dos años, insertándolos como un profesor más del establecimiento, con iguales responsabilidades y derechos, facilitando el proceso de integración de los profesores a la comunidad escolar (presentación, inducción a procesos internos, etc). Así mismo, se espera que pueda comunicar anticipadamente si está de acuerdo con que la Fundación envíe un profesor de reemplazo luego de finalizado los 2 años.
- c) Informar oportunamente si decide dejar sin efecto la condición temporal del convenio, en caso de que el profesor haya sido mal evaluado por el equipo de gestión del establecimiento y éste decida que el profesor no debe continuar.
- d) Responsabilizarse y ejecutar por el proceso de autorización docente del profesor de Enseña y del proceso de apelación, en caso de ser necesario.
- e) Autorizar el ingreso del mentor a la sala de clases del profesor de Enseña Chile, con el fin de realizar la observación de aula y posterior retroalimentación.

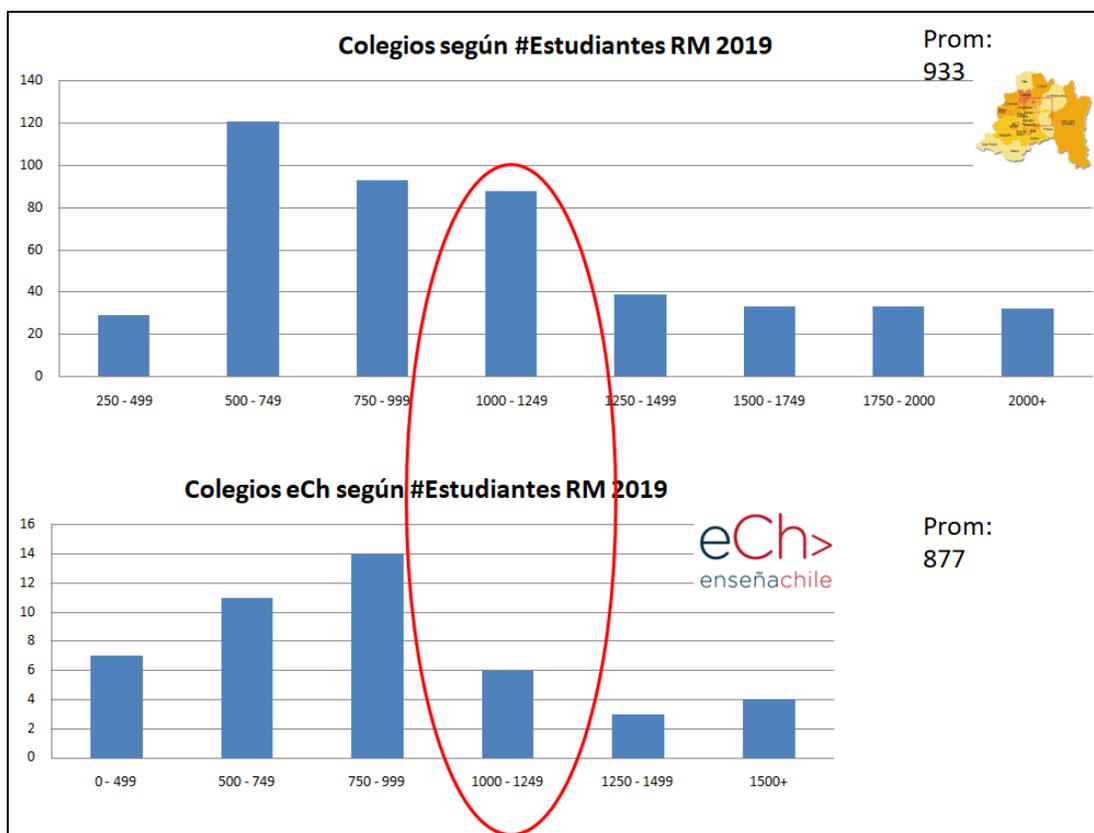
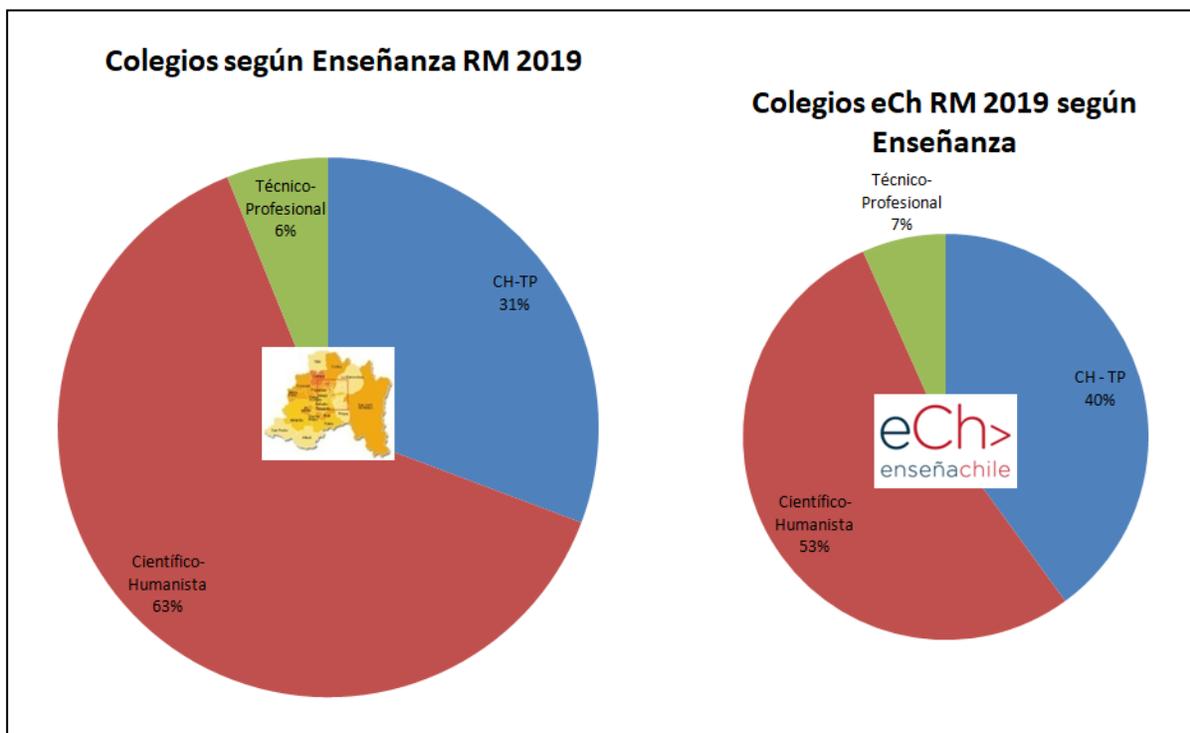
Anexo K Compromisos de Enseña Chile con el Establecimiento educacional (Fuente: Presentación a colegios Enseña Chile)

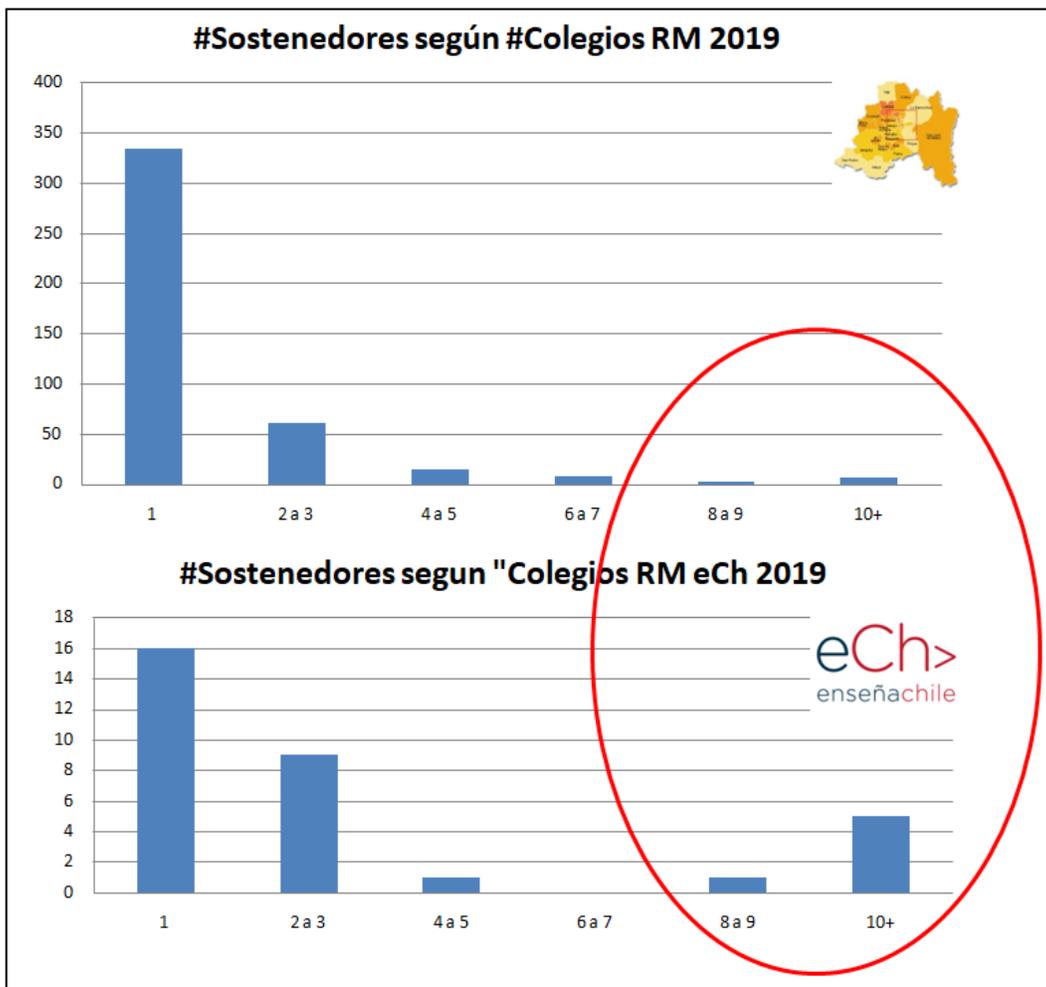
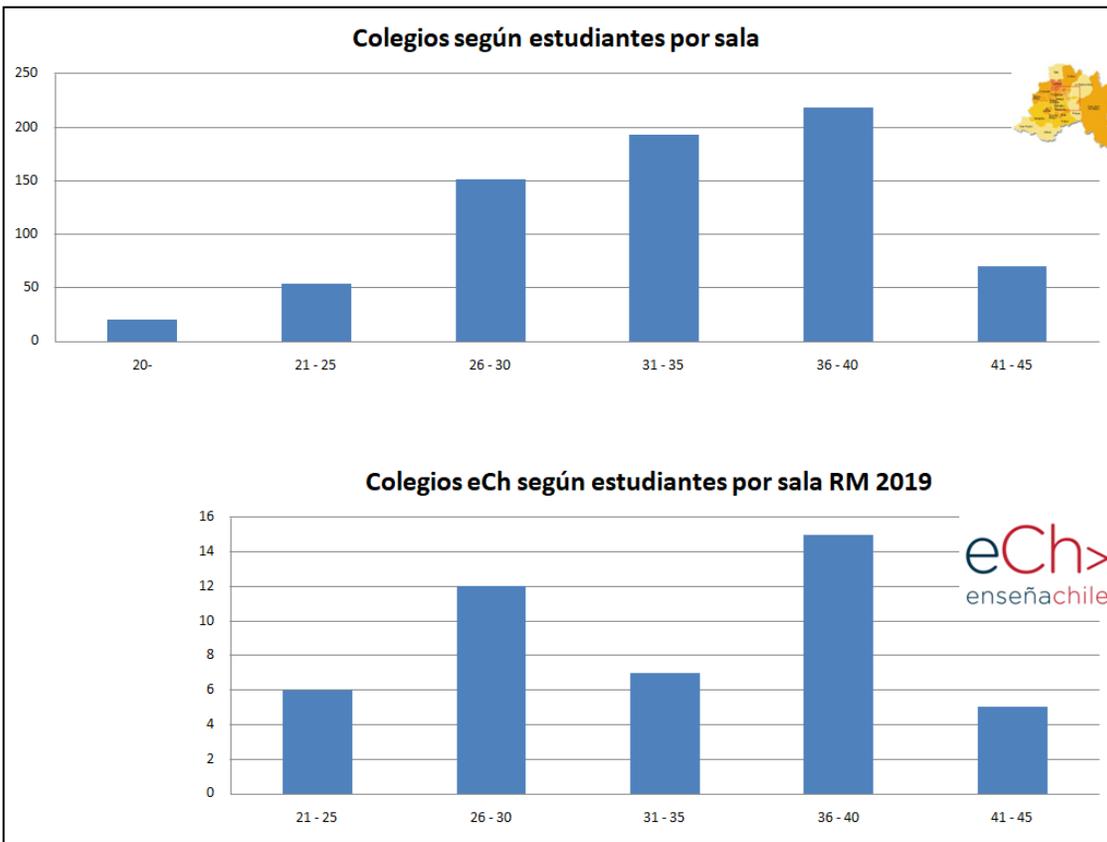
## ¿Qué compromisos se asume al trabajar con un profesor de Enseña Chile?

### DE ENSEÑA CHILE

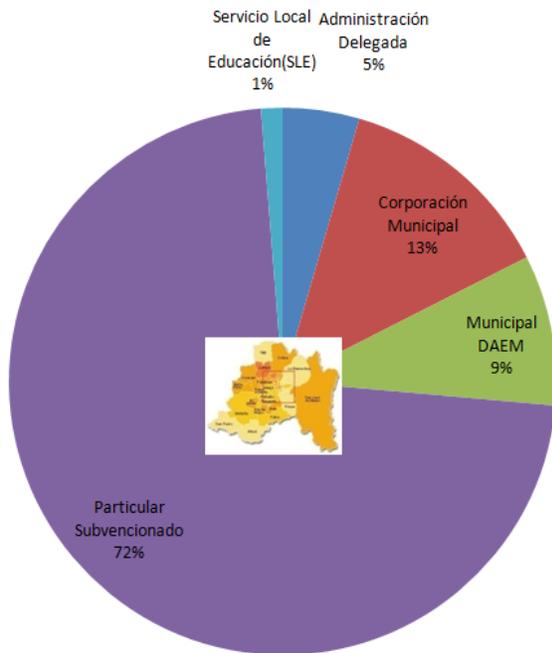
- > **Financiar la selección de profesores** con las competencias y la motivación necesarias para impactar el aprendizaje de sus estudiantes en la sala de clases.
- > **Financiar el acompañamiento de un mentor que apoya** al profesor en su proceso de desarrollo integral, con foco en el impacto en sus estudiantes.
- > **Comunicación permanente con el establecimiento**, para resolver en conjunto dificultades y aprender al respecto.
- > **Orientación para el proceso de habilitación docente** de los profesores sin título de pedagogía.
- > **Uso del conducto regular** informado por cada colegio para solicitar autorización para cualquier actividad distinta a la observación de clases de mentor.
- > **Invitar a la comunidad educativa a actividades** abiertas que realice la fundación (charlas, talleres, encuentros)
- > **Informar de los resultados obtenidos** por los profesores en los instrumentos aplicados para medir progreso.

Anexo L Comparaciones entre colegios potenciales en la Región metropolitana y colegios dentro de la red Enseña Chile, año 2019, elaboración propia

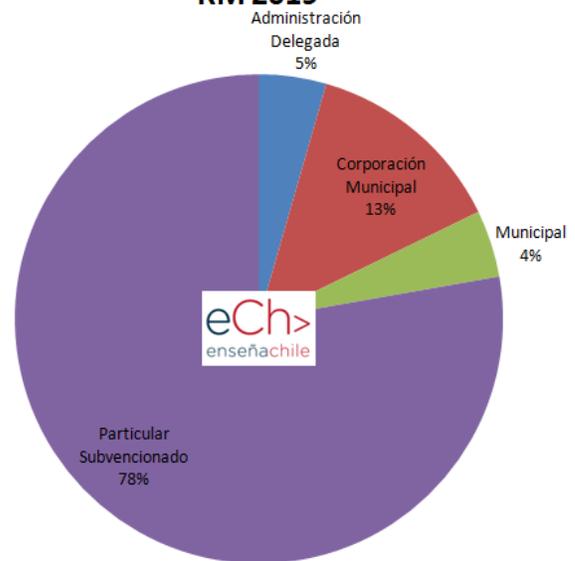




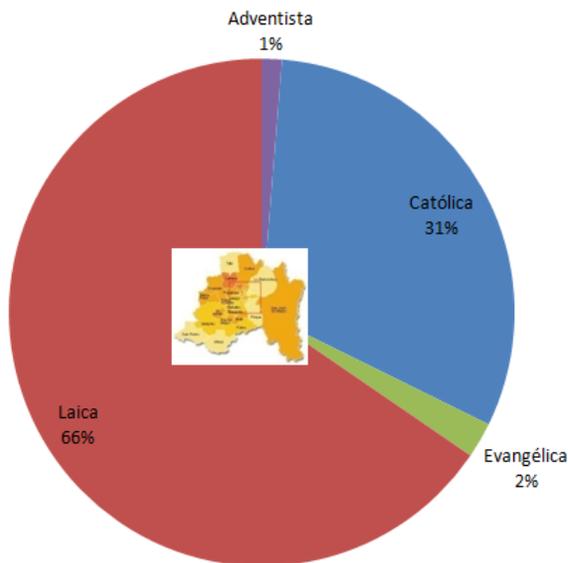
### Colegios según Dependencia RM 2019



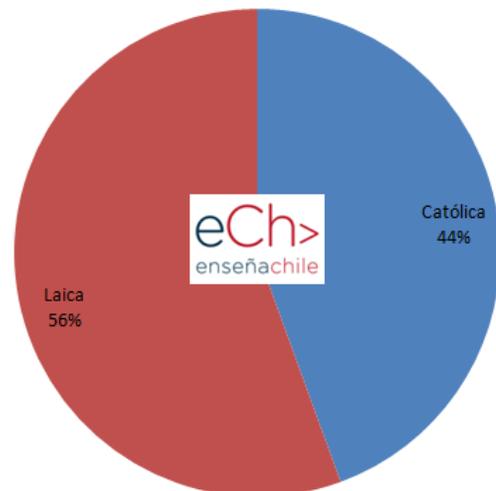
### Colegios eCh según Dependencia RM 2019



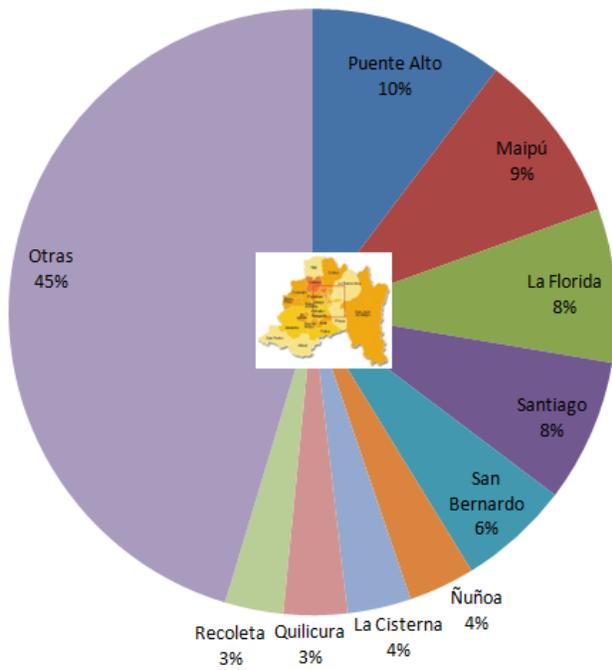
### Colegios según Orientación Religiosa



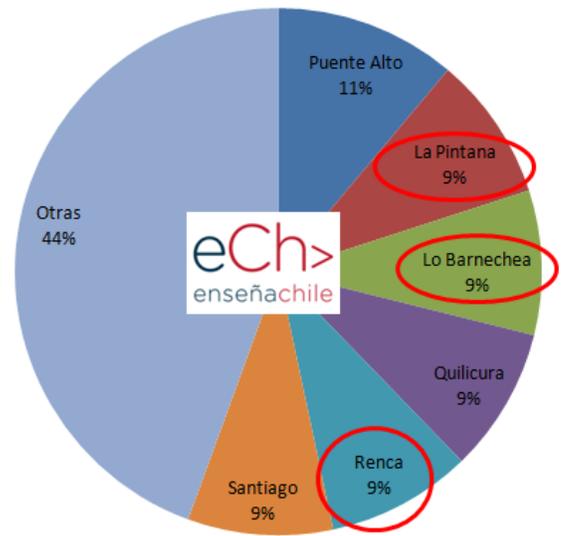
### Colegios eCh RM según Orientación Religiosa



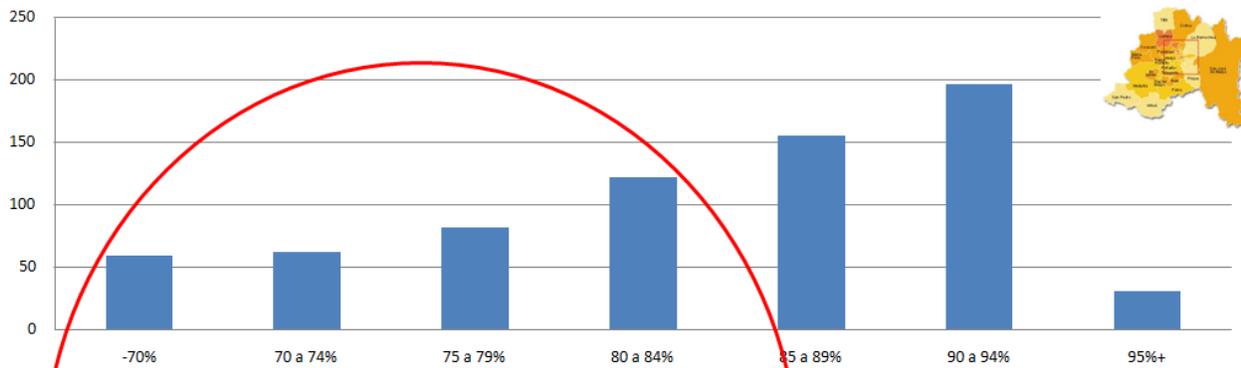
**Colegios según comuna RM 2019**



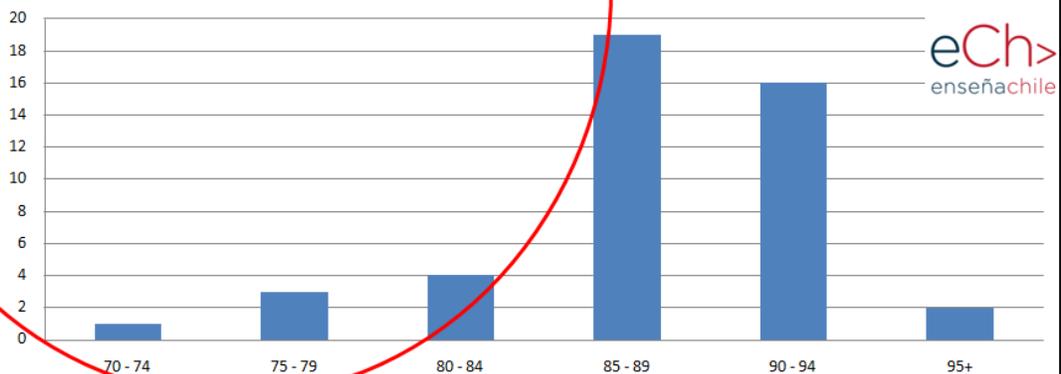
**Colegios eCh según comunas RM 2019**



**Colegios según IVE RM 2019**



**Colegios eCh según IVE RM 2019**







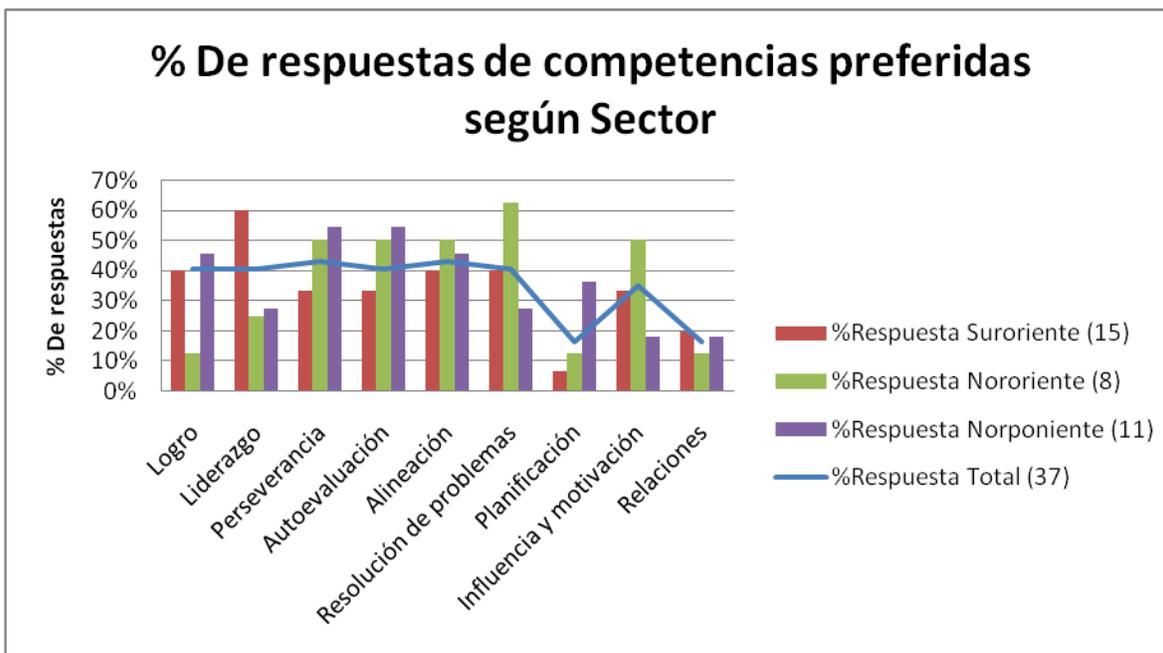
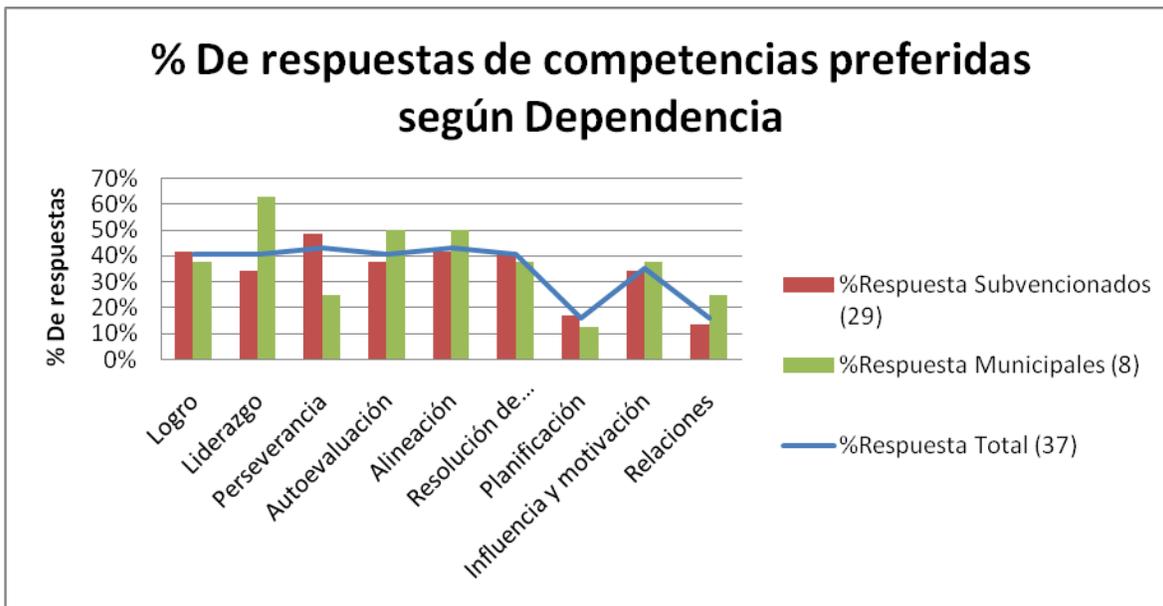


Anexo O Cargas de los componentes principales, año 2020, elaboración propia

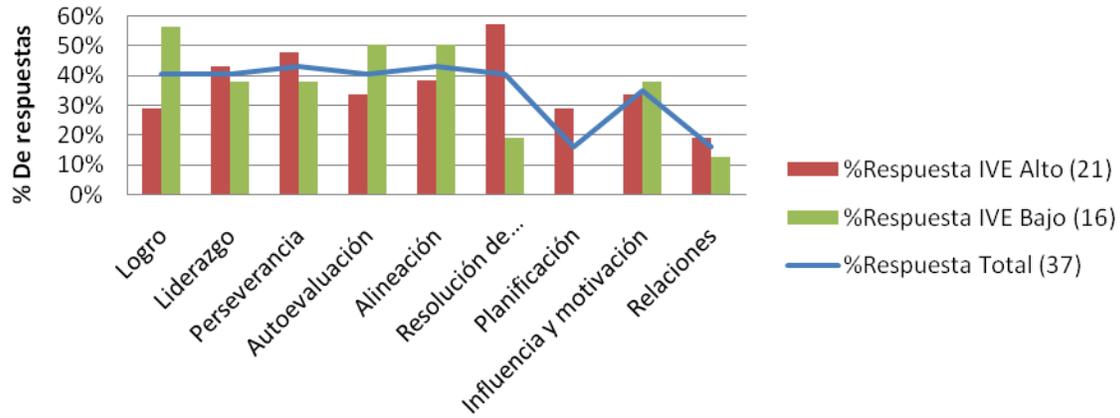
loadings(Factores10)										
Loadings:										
	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8	Factor9	Factor10
Conocimiento	-0.165	0.255	-0.217	0.259		0.521	-0.342			-0.151
D_Nuevo	-0.165			0.117				0.285	-0.470	
Cant.Alumnos		0.105	0.654			0.227		0.176	0.256	
Simce			0.683			-0.142	-0.255	0.142	-0.149	
PSU	-0.132	0.188	0.584		0.124	-0.146	0.349		0.182	
D_Laico	-0.181					-0.587	0.182	0.363	-0.186	-0.113
IVE	-0.280	-0.515		0.179			-0.139		0.445	
AxSala	0.107		0.922			0.126		-0.150	-0.118	0.127
D_PS	0.102		0.202	0.240	-0.134	0.823		-0.105		0.174
D_CH	0.146	0.525	0.289		0.273		-0.181		-0.116	-0.232
D_BGO	-0.129	-0.138	-0.210		0.132	-0.205	0.149	-0.174	-0.123	-0.885
D_CAL		0.146			0.125		-0.806	-0.145		0.138
D_ACA	-0.122	-0.233	0.200			-0.171	0.107	0.896		0.170
D_CLO			0.145		-0.878		0.283	-0.277		0.189
D_NYA		0.173	-0.201	0.100	0.572	0.229	0.527	-0.246	0.203	0.384
D_>1Pech		0.159			-0.134				0.701	0.112
D_Estrategico		0.949	0.114						0.218	0.114
D_Neutral		-0.889		-0.110				0.147		-0.110
D_Director						0.110				-0.149
D_MS			0.218		0.643	-0.112				
D_2018	0.188		-0.110	-0.231	0.123			-0.127		
Impacto.Est	0.560			0.618		0.129	0.101			
Buen.Trato	0.474		-0.148	0.476						
Admin	0.207	0.119		0.739				-0.197	-0.171	
Puntualidad	0.179			0.530	0.146			0.105		
Proposito	0.822					0.132				
Aprendizaje	0.903					0.124		-0.102		
Protagonistas	0.890	0.107		0.158	-0.113		-0.108	-0.104		
C.Aprendizaje	0.739		0.129	0.321		-0.108				

Anexo P Porcentaje de respuestas de competencias docentes preferidas según diferentes variables socio-demográficas, año 2020, elaboración propia

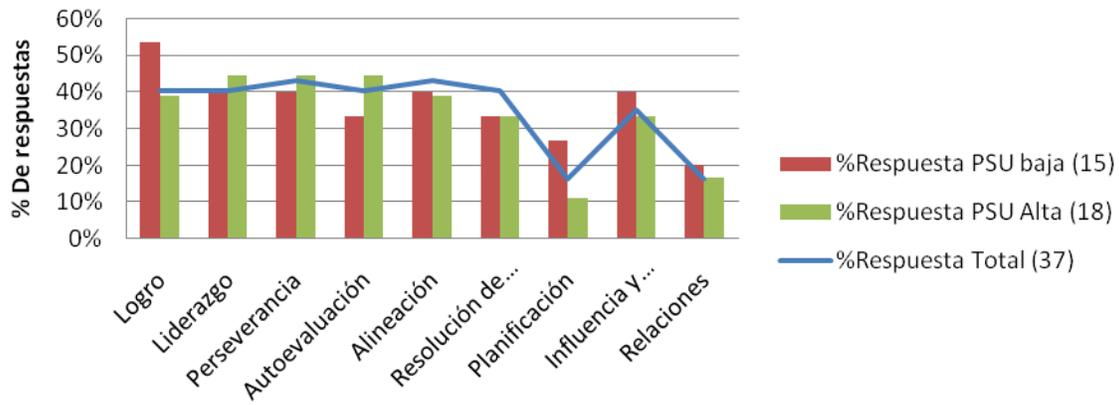
(Números entre paréntesis representan el tamaño de la muestra)



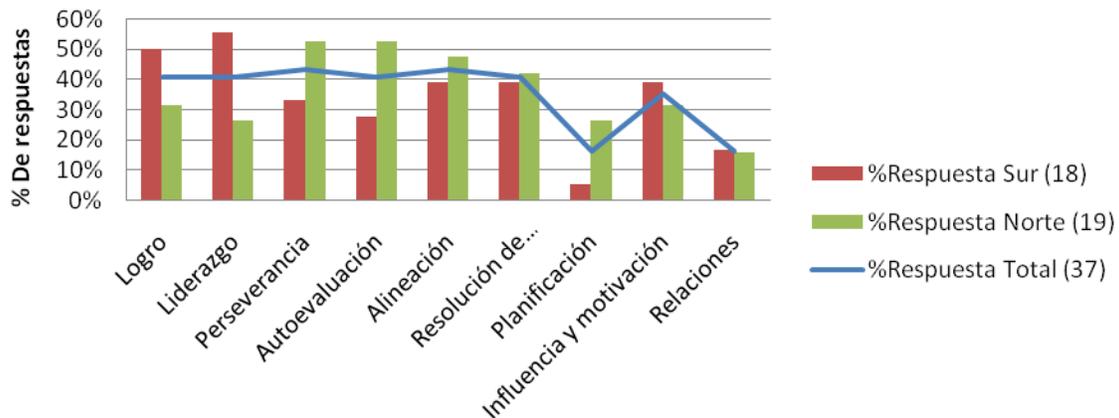
### % De respuestas de competencias preferidas según IVE



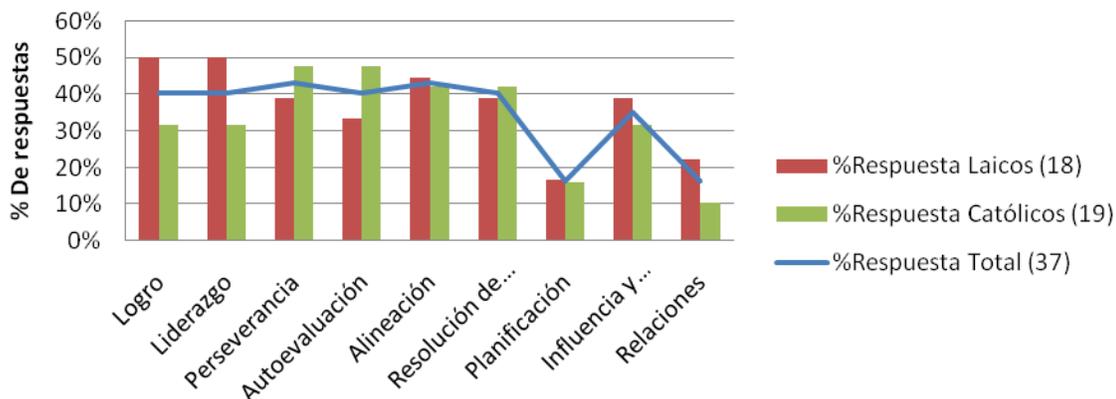
### % De respuestas de competencias preferidas según Resultados PSU



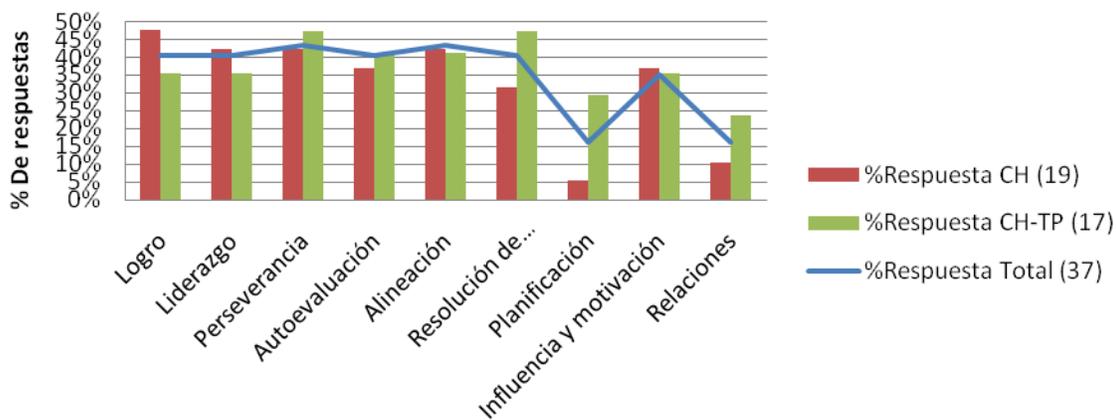
### % De respuestas de competencias preferidas según Sector



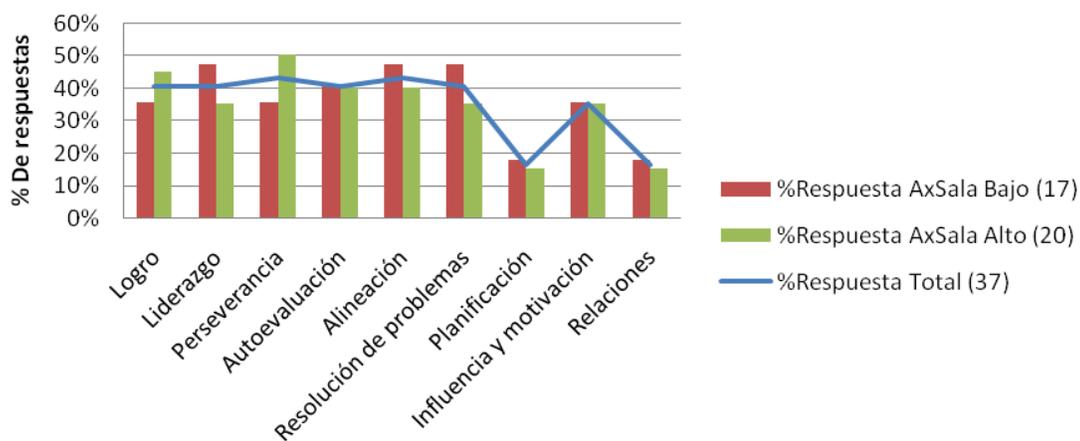
### % De respuestas de competencias preferidas según Orientación Religiosa



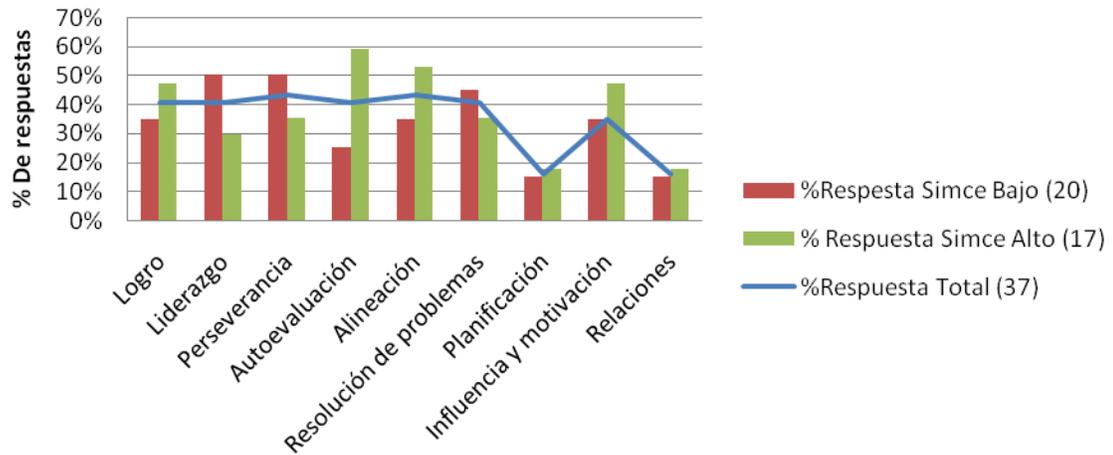
### % De respuestas de competencias preferidas según Tipo de enseñanza



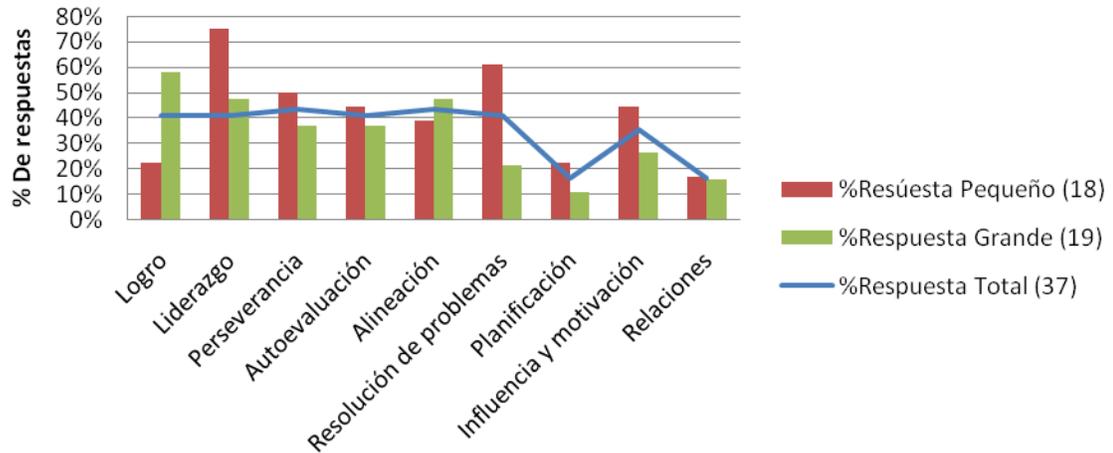
### % De respuestas de competencias preferidas según Alumnos por sala



### % De respuestas de competencias preferidas según Resultados Simce



### % De respuestas de competencias preferidas según Tamaño



Anexo Q Comunas de Santiago según su área. (Fuente: Fundación Paz Ciudadana)



Anexo R Matriz de correlación de variables socio-demográficas de colegios potenciales en la Región Metropolitana, año 2020, elaboración propia

	IVE	D_PS	D_CH	D_CH-TP	D_TP	MATRICULA 2019	ESTUDIANTES POR SALA	D_Laica	D_Norte
IVE	1								
D_PS	-21%	1							
D_CH	-49%	23%	1						
D_CH-TP	41%	-20%	-87%	1					
D_TP	20%	-7%	-33%	-17%	1				
MATRICULA 2019	-15%	16%	6%	-5%	-3%	1			
ESTUDIANTES POR SALA	-19%	26%	19%	-18%	-3%	50%	1		
D_Laica	17%	-40%	-10%	8%	4%	-13%	-28%	1	
D_Norte	-4%	-7%	-1%	6%	-9%	-1%	5%	1%	1

VARIABLES CONSIDERADAS:

- IVE: índice de vulnerabilidad del colegio.
- D\_PS: variable dummy que toma valor 1 si el colegio es particular subvencionado.
- D\_CH: variable dummy que toma valor 1 si el tipo de enseñanza del colegio es exclusivamente científico-humanista.
- D\_CH-TP: variable dummy que toma valor 1 si el tipo de enseñanza del colegio es científico-humanista y técnico profesional.
- D\_TP: variable dummy que toma valor 1 si el tipo de enseñanza del colegio es técnico profesional.
- Matrícula 2019: cantidad de alumnos matriculados en el colegio a comienzos del año 2019
- Estudiantes por sala: cantidad de alumnos por sala promedio en el colegio.
- D\_Laica: variable dummy que toma valor 1 si la orientación religiosa del colegio es laica.
- D\_Norte: variable dummy que toma valor 1 si el colegio se ubica en el sector norte de Santiago.

## Anexo S Detalle del perfil general de clientes potenciales de Enseña Chile, año 2020, elaboración propia

Dimensión	Sub Dimensión	Preguntas	Respuestas
Colegios	Ganancias	¿Qué ahorros hacen feliz al director?	Tiempo, ahorros de trámites y preocupaciones
		¿Cuáles son sus expectativas y qué iría más allá?	Profesionalismo, Iniciativa, involucramiento con comunidad educativa, innovación, manejo de grupo
		¿En qué aspectos los profesores buenos deleitan al director?	Mejora de resultados, proyectos con comunidad, buenas relaciones con comunidad
		¿Qué cosas le hacen la vida más fácil al director?	Cumplir con deberes administrativos, no faltar
		¿Qué espera el director en consecuencias sociales?	Mejorar la imagen del colegio
		¿Qué busca el director con respecto al profesor?	Profesionalismo, expertise pedagógica
		¿Cuáles son sus sueños?	Resultados académicos (SIMCE, PSU)
		¿Cómo mide el director el éxito y el fracaso?	Cumplimiento de deberes administrativos, que no hayan quejas
	Dolores	¿Qué incrementaría sus posibilidades de trabajar con eCh?	Continuidad, experiencia, garantías
		¿Qué cosas el director opina que son muy caras?	Proceso de contratación (mucha variabilidad en calidad)
		¿Qué cosas hacen al director sentirse mal?	Contrareidad de profesores
		¿En qué aspectos los profesores le fallan al director?	No cumplir con admin., bajar resultados, falta de alineación
		¿Cuáles son las principales dificultades y problemas con los que se encuentra el director?	Resistencias al cambio, cubrimientos, ausencias
		¿A qué consecuencias sociales le teme el director?	Daño de imagen del colegio
		¿A qué riesgos le teme el director?	Renuncia de profesor durante el año
		¿Qué mantiene despierto de noche al director?	Escándalo profesor-alumno
¿Qué errores comunes comete el director?	No saber delegar, falta de gestión del cambio		
	¿Qué barreras le impiden al director trabajar con eCh?	Continuidad, riesgos de calidad	

Dimensión	Sub Dimensión	Preguntas	Respuestas
Propuesta de Valor	Generadores de valor	¿En qué aspectos eCh genera ahorros que le agradan al director?	Tiempo de formación continua
		¿En qué aspectos eCh genera resultados que cumplen o exceden las expectativas del director?	Mejores resultados académicos, menores imprevistos
		¿En qué aspectos eCh iguala o es mejor en desempeño que los profesores tradicionales?	Aprendizaje más rápido, profesionalismo capital humano distinto
		¿En qué aspectos eCh le hace la vida más fácil al director?	Menor ausentismo
		¿Qué cosas ofrece eCh que el director busca?	Profesionalismo, herramientas de medición, acompañamiento
		¿Qué sueños le está ayudando a cumplir eCh al director?	Mejorar resultados académicos
		¿En qué aspectos eCh genera resultados positivos según las métricas de éxito del director?	Resultados académicos (SIMCE, PSU)
		¿En qué aspectos eCh hace que su adopción sea más fácil?	Claridad de nprocesos de habilitación
	Soluciones a problemas	¿En qué aspectos eCh genera ahorros al director?	Tiempos de búsqueda y selección
		¿En qué aspectos eCh mejora procesos o resultados con bajo rendimiento?	Resultados académicos, profesionalismo
		¿Qué problemas o dificultades elimina eCh?	Base formativa de los PECH
		¿Qué errores comunes cometidos por el director elimina o limita eCh?	Medición de estudiantes
		¿Cómo eCh baja las barreras para trabajar con el director?	Acompañamiento continuo, claridad de trámites de habilitación