



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS REMANENTES A UNA
FUNDACIÓN DE COLEGIOS SUBVENCIONADOS EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

JUAN ANDRÉS BERRÍOS AHUMADA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
JULIO FRANCISCO HERRERA MOYA**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LOS REMANENTES A UNA FUNDACION DE COLEGIOS SUBVENCIONADOS EN CHILE

El presente proyecto de tesis tuvo por finalidad desarrollar un plan estratégico que permita mejorar los remanentes a lo menos en un 10% a una fundación de colegios subvencionados en Chile en un plazo de cuatros años.

Se analizó la situación actual de la red de colegios, su organización, estructura, información económica y financiera, determinando que el 55% mantiene remanentes negativos o menor al 10% esperado. Sus procesos y sistemas de información se encuentran desactualizados y carentes de una planificación económica eficiente. Además, se han visto afectados por la Ley de inclusión Escolar N° 20.845 que involucra importantes transformaciones en el sistema educativo. Conjuntamente el contexto político y sanitario de covid-19 generó un impacto económico y social en la comunidad educativa, lo que ha requerido un cambio en la manera de gestionar estos colegios.

Se realizó la segmentación en base a variables como el tipo de financiamiento y remanente de cada colegio enfocándose en seis grupos los cuales tienen resultados situados entre 8,69% y -11,47% anual. Se concluye que se pueden mejorar los remanentes a través de regulaciones desde el gobierno corporativo, reducción de costos y aumento en el número de alumnos, priorizando a los más vulnerables.

La estrategia se centra en el aumento de alumnos y/o crecer en infraestructura junto a la optimización de la carga horaria. Además, fortalecer un equipo multidisciplinario en gestión económica y pedagógica desde el nivel central que entregue directrices a toda la red educativa. Incorporar mayor tecnología, fortalecer el gobierno corporativo y contraloría para hacer eficientes los procesos internos, satisfacción al cliente, potenciar el control y reducir las decisiones discrecionales que afectan los resultados económicos.

Este plan de optimización de remanentes, se desarrolla en consistencia con los resultados obtenidos en el estudio realizado, logra una evaluación económica con resultados positivos, obteniendo un VAN de MM \$ 4.281 y una TIR de 101% considerando una tasa de descuento de 10% y un retorno al tercer año en el escenario esperado.

Considerando las condiciones descritas anteriormente, se recomienda realizar este plan de optimización debido a su atractivo, beneficios y cumplimiento en el remanente a la totalidad de colegios en estudio al término del año 2026, y con esto lograr la sustentabilidad económica de la propuesta educativa.

Dedicatoria

A mis hijos Luciano y Martina, mi mujer Carolina, mi madre y hermanos por el apoyo incondicional.

Agradecimientos

Quisiera agradecer a la Universidad de Chile por la oportunidad de integrar este programa de MBA, a todos los profesores que fueron parte fundamental en el desarrollo de nuevas competencias y mis compañeros por todo el apoyo brindado.

Agradecer a Julio Herrera, profesor invitado, por su gran disposición, profesionalismo, orientaciones y consejos.

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
2.	Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder.....	4
3.	Objetivos y resultados esperados.....	6
3.1	Objetivo General	6
3.2	Objetivos específicos	6
4.	Alcance del tema a abordar.....	6
5.	Marco conceptual	7
5.1	Análisis Pestel.....	7
5.2	Modelo cinco fuerzas de Porter.....	7
5.3	Análisis FODA.....	7
5.4	Balance Scorecard.....	8
6.	Metodología	8
6.1	Descripción de la empresa.....	8
6.2	Descripción de la industria	8
6.3	Análisis del macroentorno Pestel	9
6.4	Análisis Porter	10
6.5	Análisis FODA.....	10
6.6	Análisis y plan estratégico.....	10
6.7	Diseño de Balance Scorecard.....	11
6.8	Análisis y plan financiero.....	11
7.	Descripción de la empresa y el mercado.....	12
7.1	Descripción de la empresa	12
7.2	Misión	12
7.3	Visión.....	13
7.4	Estructura organizacional	13
7.4.1	Área pedagógica.....	16
7.4.2	Área de Evangelización	16
7.4.3	Área de Ambiente	16
7.4.4	Área de Apoyo	16
7.4.5	Área de Finanzas y Administración	17
7.5	Estructura de ingresos.....	21

7.6	Estructura de costos	26
7.7	Situación financiera de fundación de colegios	26
7.8	Descripción de la industria.....	27
7.8.1	Análisis de clientes	34
7.9	Análisis del macroentorno (Pestel)	36
7.9.1.	Político	36
7.9.2.	Sociocultural	37
7.9.3.	Económicos	38
7.9.4.	Legales	40
7.9.5.	Tecnológico	41
7.9.6.	Medioambientales.....	42
7.9.7.	Conclusión análisis Pestel	42
7.10	Análisis 5 fuerzas Porter	44
7.10.1	Ingresos de competidores.....	44
7.10.2	Rivalidad entre empresas existentes	45
7.10.3	Amenazas de productos sustitutos	46
7.10.4	Poder de negociación de clientes	46
7.10.5	Poder de negociación de proveedores	47
7.10.6	Conclusiones del análisis de la industria.	48
8.	Síntesis del diagnóstico	49
8.1	Análisis FODA general y por segmentos.....	49
8.2	Conclusiones análisis FODA	54
9.	Plan estratégico	55
9.1	Objetivos estratégicos	56
9.1.1	Perspectiva financiera.....	56
9.1.2.	Perspectiva del cliente	57
9.1.3.	Perspectiva de procesos internos	57
9.1.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	58
9.2	Mapa estratégico.	59
9.3	Relación causa – efecto	60
9.4	Indicadores estratégicos.....	61
9.4.1.	Financieros	61
9.4.2.	Clientes.....	62

9.4.3. Proceso interno.....	64
9.4.4. Aprendizaje y crecimiento.....	65
9.5 Balance Scorecard (cuadro de mando integral)	67
10. Evaluación económica.....	69
10.1 Evaluación tres escenarios.....	69
10.1.1 Ingresos:.....	69
10.1.2 Costos	69
10.1.3 Situación esperada.....	72
10.1.4 Situación pesimista	72
10.1.5 Situación optimista	73
11. Conclusiones y recomendaciones	75
12. Bibliografía.....	77
Anexos.	80

Índice de tablas

Tabla 1 Encuesta gestión de personal colegios.	17
Tabla 2 Encuesta gestión de recursos financieros colegios.	18
Tabla 3 Encuesta gestión de recursos educativos colegios.	18
Tabla 4 Resumen de ciclos, tipo de enseñanza y número de alumnos colegios de fundación.	19
Tabla 5 Cantidad matrícula fundación año 2013 a 2021.	20
Tabla 6 Metros cuadrado construidos y disponibles por colegio 2021.	20
Tabla 7 Estructura de financiamiento, clasificación de alumnos y asistencia promedio de colegios de fundación.	22
Tabla 8 Valores de subvención educacional a contar de diciembre 2020 a noviembre 2021.	23
Tabla 9 Equivalencias para clasificación SEP.	24
Tabla 10 Cuadro comparativo valores entregados por alumno según clasificación de establecimientos.	24
Tabla 11 Remanentes Colegios de Fundación año 2019 a 2021.	27
Tabla 12 Gasto público en educación en Chile.	28
Tabla 13 Gasto promedio por nivel educativo (millones de \$ por alumno).	30
Tabla 14 Cantidad y distribución de establecimientos educacionales por dependencia administrativa, periodo 2019 – 2021.	30
Tabla 15 Matriz de cambio en dependencia administrativa, periodo 2020 - 2021.	31
Tabla 16 Matrícula en establecimientos educacionales en funcionamiento según dependencia administrativa, periodo 2019 - 2021.	31
Tabla 17 Matrícula en establecimientos educacionales en funcionamiento según dependencia administrativa 2019 - 2021.	32
Tabla 18 Matrícula total y variación anual según región, periodo 2019 - 2021.	32
Tabla 19 Matrícula total y variación anual según nivel de enseñanza, periodo 2019 - 2021.	33
Tabla 20 Población total por región, sexo y grupo de edad.	33
Tabla 21 Recursos más importantes a la hora de elegir un establecimiento.	35
Tabla 22 Indicadores de crecimiento de Chile de 2018 a 2022.	39
Tabla 23 Segmentos según remanente y tipo de financiamiento 2021.	49
Tabla 24 Abreviaturas de segmentos según remanente y tipo de financiamiento 2021.	50
Tabla 25 Foda Segmento: Colegio gratuito - remanente negativo (G.N.).	50
Tabla 26 Foda segmento: Colegio gratuito - remanente positivo menor a 10% (G.-10).	51
Tabla 27 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente negativo con posibilidad de gratuidad (F.N.PG.).	51

Tabla 28 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente menor a 10% con posibilidad de gratuidad (F.-10.PG).	52
Tabla 29 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente negativo sin posibilidad de gratuidad (F.N.NPG).	52
Tabla 30 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente positivo menor a 10% sin posibilidad de gratuidad (F.-10.NPG).	52
Tabla 31 Foda segmento: Colegio gratuito - remanente positivo mayor a 10% (G.+10).	53
Tabla 32 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente positivo mayor a 10% con posibilidad de gratuidad (F.+10.PG.).....	53
Tabla 33 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente mayor a 10% sin posibilidad de gratuidad (F.+10.NPG).	53
Tabla 34 Resumen plan de optimización.	56
Tabla 35 Indicadores estratégicos F1.	61
Tabla 36 Indicadores estratégicos F2.	61
Tabla 37 Objetivos estratégicos F3.	62
Tabla 38 Objetivos estratégicos F4.	62
Tabla 39 Objetivos estratégicos C1.....	62
Tabla 40 Objetivos estratégicos C2.....	63
Tabla 41 Objetivos estratégicos C3.....	63
Tabla 42 Objetivos estratégicos C4.....	63
Tabla 43 Objetivos estratégicos PI1.....	64
Tabla 44 Objetivos estratégicos PI2.....	64
Tabla 45 Objetivos estratégicos PI3.....	64
Tabla 46 Objetivos estratégicos PI4.....	65
Tabla 47 Objetivos estratégicos AC1.	65
Tabla 48 Objetivos estratégicos AC2.	66
Tabla 49 Balance Scorecard (cuadro de mando integral).	68
Tabla 50 Resumen aumento ingresos y disminución de costo por segmentos.	69
Tabla 51 Costo de implementación	70
Tabla 52 Personal requerido y remuneraciones.....	70
Tabla 53 Gasto de administración Equipo central.	71
Tabla 54 Cuadro comparativo de Remanentes por colegios según estrategia realizada	71
Tabla 55 Evaluación económica – escenario esperado.	72
Tabla 56 Evaluación económica – escenario pesimista	73
Tabla 57 Evaluación económica - escenario optimista.....	74

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Remanente anual 22 colegios de fundación en estudio.....	3
Ilustración 2 Estructura organizacional fundación de colegios en estudio.....	14
Ilustración 3 Estructura organización con áreas de gestión de colegios.	14
Ilustración 4 Organigrama de gestión colegios.....	15
Ilustración 5 Detalle de gastos consolidados colegios de fundación 2021.	26
Ilustración 6 Análisis del entorno (PESTEL).....	43
Ilustración 7 Análisis de la industria. (PORTER).	48
Ilustración 8 Mapa estratégico.....	59

1. Introducción

El presente documento se propone como tema de tesis el desarrollo de un plan estratégico para el incremento en un 10% de los remanentes¹ anuales de una fundación de colegios subvencionados en Chile al término del año 2025.

Esta fundación tiene un único sostenedor quien ha decidido modernizar y optimizar la gestión económica de la casa matriz en sus distintas unidades de trabajo y departamentos, para posteriormente implementarla en la red educativa de 22 colegios a lo largo de todo el país, dado que en la actualidad es efectuada de manera descentralizada, lo que hace difícil la aplicación de una política uniforme, aumenta la complejidad de la coordinación de procesos relevantes, así como también existe un menor control de los recursos en general. Los colegios financian a la administración central de acuerdo a lo permitido en la Ley N° 20.845² principalmente para su mantención, servicios y soporte a nivel nacional de distintos aspectos que permiten potenciar y ampliar la propuesta educativa. Este servicio educacional mantiene las modalidades de gratuitos y de subvencionados con financiamiento compartido, es decir, una parte de su ingreso lo entrega el Estado y la otra el alumno con el pago de la mensualidad, denominado financiamiento compartido o copago.

La necesidad de modernización se genera al momento que el sostenedor de esta red educativa determinó asumir la gratuidad para la totalidad de sus colegios producto del cambio normativo, en especial por la Ley de Inclusión N° 20.845, que entró en vigencia en el año 2016 y que cambia las bases estructurales sobre las cuales descansaba el sistema escolar. Esta contiene tres puntos claves: gratuidad eliminando el financiamiento compartido, fin al lucro y regula la admisión escolar. Por tales motivos es necesario analizar las actuales estructuras, formas y estilos de gestionar sus colegios, considerando el constante aumento de la matrícula en el sector particular subvencionado por sobre el sector municipal y parte del sector privado. Cabe mencionar que desde el año 2018 los establecimientos de dependencia particular subvencionada continúan siendo el grupo más prevalente dentro del sistema educacional y para el año 2021 mantiene el 54,55%; luego la municipal y particular pagada, con un 35,58% y un 8,62%, respectivamente, de la matrícula total dentro del mercado educacional³, en donde se destina un 3,6% del PIB a educación básica y media, lo cual es cercano al 3,5% de los países OCDE⁴.

La nueva ley entrega mayores recursos del Estado a establecimientos particulares subvencionados, pero también una amplia fiscalización de estos recursos y la aplicación

¹ Remanentes: concepto de utilidad del ejercicio para instituciones sin fines de lucro.

² Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [en línea]

<<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078172>> [consulta:06/01/2022]

³ Centro de Estudios Mineduc. [en línea]

<<https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2021/07/APUNTES-16.pdf>> [consulta: 06/01/2022]

⁴ Centro de Estudios Mineduc. Evidencias 45. [en línea]

<<https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2019/09/EVIDENCIAS-45.pdf>> [consulta 06/01/2022]

gradual de nueva normativa a las remuneraciones de los docentes, por lo tanto, se requiere actualizar procesos internos críticos y modernizar la gestión de cada colegio, con la finalidad de asegurar la totalidad de estos recursos, ya que son los únicos que sostienen económicamente el proyecto educativo en cada región.

Otro factor a considerar es que los colegios de esta fundación han presentado distintos problemas en su gestión local, tales como: constantes cambios en los liderazgos sin tener como bases directrices centrales, con diferencias de criterios en remuneraciones, gastos sin planificación efectiva, debilidad en el manejo presupuestario y contable, que trajo como consecuencias remanentes mínimos, y en algunos casos negativos, afectando las economías de estos colegios.

Conjuntamente, la situación actual de Covid-19 ha obligado a realizar nuevos gastos e inversiones que no estaban contemplados, tales como implementación de salas con las medidas sanitarias correspondientes, clases a través de plataformas digitales, notebooks o tablets para el total de alumnos y profesores, gastos en insumos de sanitización, entre otros, lo que también afecta fuertemente los actuales remanentes de los colegios, sin tener gran certeza de cómo los afectará en el futuro, dado que el ingreso por subvención de los colegios es entregado en función de la asistencia de los alumnos.

La organización tiene como objetivo corporativo el mantener una estabilidad económica sustentable en el largo plazo para garantizar su proyecto educativo de calidad a lo largo de todo el país. Para lograr este objetivo requiere de una planificación estratégica que le permita alcanzar a lo menos un remanente anual de 10% para cada uno de sus colegios.

El siguiente gráfico muestra los remanentes por colegio del año 2021, lo que servirá como línea base para el análisis y establecer la condición de cada colegio respecto del objetivo planteado. Se muestra a diez colegios que cumplen con un remanente superior al 10%, otros seis colegios que tienen un remanente positivo, pero menor al 10%, y otros seis colegios que mantienen resultados negativos en sus remanentes.

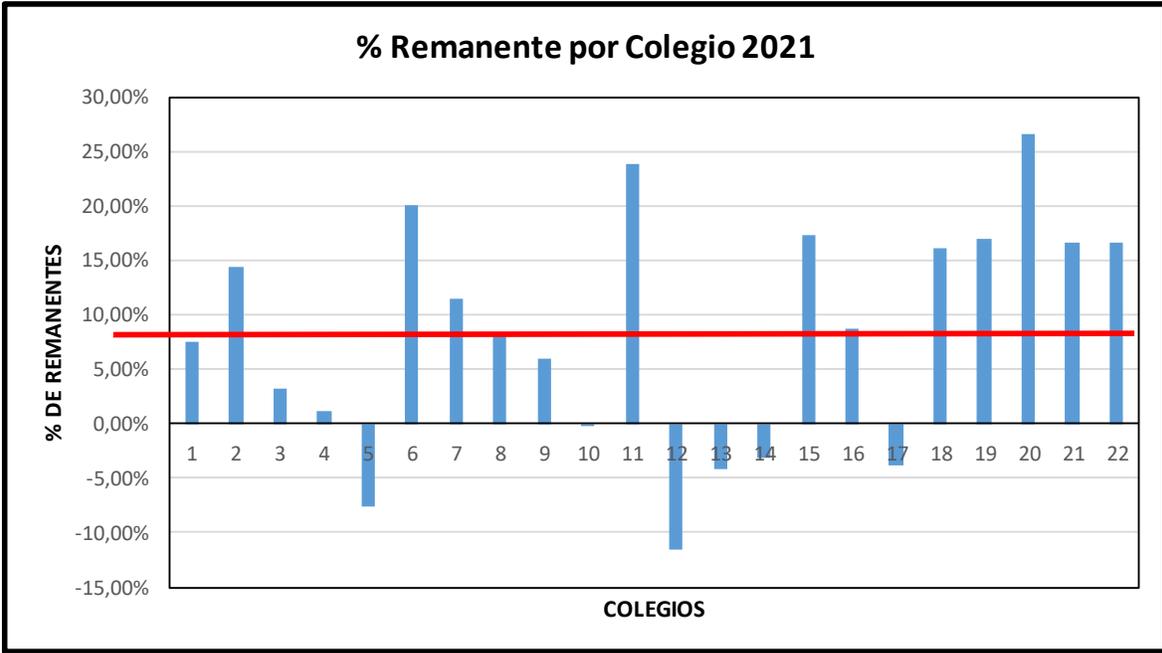


Ilustración 1 Remanente anual 22 colegios de fundación en estudio.

2. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder

Esta red de colegios subvencionados tiene más de 100 años en la industria de la educación chilena, el año 1887 fundó su primer colegio en nuestro país y gradualmente logró una importante expansión, que actualmente le permite mantener una presencia con sus colegios en la mayoría de las regiones de Chile. En el año 2015, el sostenedor de estos colegios, por voluntad propia y considerando su misión, decide transformarse a colegios totalmente gratuitos, así como lo establece la Ley de Inclusión N° 20.845, situación que genera importantes cambios en la distribución de los ingresos, no obstante, se continúa con la misma estructura en los costos, gastos e inversiones, lo cual genera en ciertos casos remanentes anuales negativos.

Conjuntamente con la promulgación de la Ley N° 20.845, aparece la figura de la Superintendencia de Educación⁵, que establece una amplia fiscalización de los recursos estatales, y dentro de sus principales funciones tiene la de revisar la rendición de todos los dineros entregados en las distintas subvenciones a los establecimientos educacionales, y de manera consolidada, situación que genera el primer cambio en los procesos de la casa matriz, ya que anteriormente la gestión económica era descentralizada, individual y autónoma, solamente consolidando el aspecto tributario y contable de manera anual.

Esta centralización de la información permite analizar y evidenciar las grandes diferencias existentes en términos de criterios, planes y estilos de gestión de una misma institución, pero ubicada físicamente en distintas regiones y comunas. En parte, esto se traduce en la variabilidad de los remanentes, los cuales son determinados también por la variación de los ingresos, costos y gastos. Todo esto sin tener grandes parámetros de comparación y tampoco de planificación, lo cual genera un resultado final con pérdidas que, sin duda, merman la gestión de los periodos siguientes, lo que, en algunos casos, ha influido negativamente en la calidad del recurso humano, docente y del servicio educacional.

En nuestro país, de forma paralela al cambio normativo, el gasto en educación ha tenido un importante incremento, llegando al 21,38% del gasto público en el año 2018⁶. Esto se debe a las nuevas políticas educacionales del Estado, que tienen como objetivo principal el mejorar la calidad e igualar las oportunidades a nuestra sociedad en este aspecto.

Bajo este nuevo escenario, con mayores recursos para distintos ámbitos de la educación, se generan mayores oportunidades para los sostenedores que requieran modernizar sus establecimientos educacionales en cuanto a su estructura física y organizacional, su servicio educativo, metodologías de enseñanza, tecnología para uso de los alumnos acorde a los tiempos actuales y al contexto de Covid-19 para gradualmente apoyar el mejoramiento de los niveles de calidad pedagógica y categoría de desempeño de la Agencia de Calidad⁷, hacer eficiente la gestión económica, lograr el remanente esperado

⁵ <https://www.supereduc.cl/>

⁶ Expansión [en línea]

<<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/chile>> [consulta 06/01/2022]

⁷ Agencia de Calidad de la Educación: servicio público que evalúa, informa y orienta procesos y resultados de las comunidades educativas. www.agenciaeducacion.cl/

y poder enfrentar cualquier eventualidad con una economía estable y sustentable en el largo plazo.

Esta tesis se justifica por la necesidad de los sostenedores y/o administradores de esta fundación de generar una estrategia que la haga adaptarse y crecer económicamente dentro de una reforma educacional.

Para el desarrollo del tema planteado se tratará de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué medidas se deben realizar para lograr el remanente esperado?
- ¿Qué impacta con mayor fuerza los ingresos y gastos de cada colegio?
- ¿Cuáles son las motivaciones de los padres de familia a matricular a sus hijos en cierto colegio?
- ¿Cómo funcionan nuestros procesos internos?
- ¿Qué ofrecen los colegios que los hace atractivos para los padres?
- ¿Cuánta es la demanda a la que podríamos optar en cada región?
- ¿Cómo percibe el cliente nuestro servicio educacional?
- ¿Cuál es la actual propuesta de valor?
- ¿Cómo afecta la Ley N° 21.220 de Teletrabajo y Covid-19 en el servicio educacional?
- ¿Será posible alcanzar al menos un remanente de 10% a partir del año 2021?

Este listado de preguntas son las principales, y también la base de otras nuevas que se realizarán dependiendo de las particularidades de cada uno de los 22 colegios. Estas respuestas permitirán entregar una mayor profundidad de cuáles son los factores claves o estructurales que el plan estratégico debe abordar para lograr el objetivo planteado por esta fundación de colegios subvencionados.

En cuanto a los factores críticos se destacan los siguientes:

- Contexto político del país
- Reforma educacional
- Resultados SIMCE, PTU, plan pedagógico y equipo docente.
- Infraestructura con que cuenta cada colegio.

3. Objetivos y resultados esperados

3.1 Objetivo General

Crear un plan estratégico para incrementar los remanentes a una fundación de colegios subvencionados en Chile, que permita alcanzar un 10% para cada establecimiento desde el año 2022 y al término de un periodo de cuatro años.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación económica de cada colegio, mediante la investigación y análisis de variables relevantes, tales como el entorno, la cantidad y tipo de alumnos, estructura de ingresos y gastos.
- Identificar los principales procesos, acciones y factores de decisión que influyen en la variabilidad de los remanentes por cada colegio.
- Determinar las competencias y fortalezas centrales por colegio que fundamentan la ventaja competitiva en su respectiva región.
- Realizar una síntesis estratégica por segmento.
- Construir un balance Scorecard para la estrategia a utilizar.
- Determinar la factibilidad del plan estratégico planteado para el incremento de remanentes.

4. Alcance del tema a abordar

El alcance del trabajo se concentra principalmente en analizar las variables que afectan directa o indirectamente los ingresos, gastos y costos de los 22 colegios de esta fundación en la industria educacional en Chile.

Luego realizar la correspondiente evaluación financiera para determinar la factibilidad de lograr la meta planteada en los remanentes a partir del año 2022 con un horizonte de evaluación de 4 años.

5. Marco conceptual

Dentro de esta sección se desarrollarán los conceptos de aquellas herramientas que se utilizarán dentro de la investigación, con el objetivo de acercar al lector a estos, y para este trabajo de tesis se trabajará con la metodología de planificación estratégica expuesta por Robert Kaplan y David Norton en sus libros “Cuadro de Mando Integral” y “Mapas estratégicos”, además de “Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización”, de Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R.

5.1 Análisis Pestel

Esta herramienta estratégica nos permite identificar los factores del entorno general que van a afectar a las empresas, así como también es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, por lo tanto, de la posición, el potencial y dirección de un negocio. Muy útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa. Esta herramienta permite analizar el entorno en el que se desenvuelve una empresa, desde los siguientes seis ámbitos que pueden afectar en forma general a todas las empresas del medio o sector. Estos son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

5.2 Modelo cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico diseñado por Michael Porter en el año 1979. Este modelo establece un marco que nos permite analizar la rentabilidad y comprender el nivel de competencia que existe en las industrias de una forma global, considerando aquellos factores que son cercanos a la organización y con esto determinar cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad y con esto desarrollar una estrategia de negocio. Conjuntamente, las cinco fuerzas determinan la intensidad competitiva y cuál de las cinco es más poderosa frente a la empresa. Estas cinco fuerzas son las siguientes: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación con clientes, poder de negociación con proveedores.

5.3 Análisis FODA

Es un análisis en el cual se realiza una evaluación y estudio de los factores fuertes y débiles que en su conjunto determinan la situación interna de la organización, pero también su evaluación externa a través de oportunidades y amenazas. Se utiliza para determinar las ventajas competitivas de la organización, así como también desarrollar un plan o formular estrategias que permitan maximizar su potencial y minimizar el impacto de factores que la podrían amenazar y debilitarla.

5.4 Balance Scorecard

Conjunto de herramientas que permite enlazar estrategias y objetivos claves con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. Hace énfasis en que indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización. Se utilizará como base el libro de Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2002, "El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard, Gestión 2000", 2da. edición. 327 p.

6. Metodología

En los puntos anteriores quedaron establecidas las bases, por lo tanto, es posible definir la metodología a utilizar y con esto obtener los resultados y cumplir los objetivos planteados. Para este trabajo de tesis que se desarrolla bajo la estructura de negocios en su forma clásica se detallan los pasos que serán abordados en la metodología de trabajo, los cuales son:

6.1 Descripción de la empresa

En esta etapa, con información interna y pública se describirá el propósito de la empresa, misión, visión, estructura organizacional, el plan económico y financiero, junto con revisar los actuales remanentes o resultados de los Estados Financieros, conocer el aspecto tributario que lo afecta según la ley de renta y analizar sus distintas operaciones de acuerdo al recurso humano con que cuenta.

6.2 Descripción de la industria

En el presente punto se realizará un análisis de la industria educacional, la estructura competitiva y la normativa que la afecta, con una descripción del mercado nacional y regional, así como también el tipo de servicio que presta.

Para este análisis se utilizará como apoyo el libro titulado "Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral", de Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling.

6.3 Análisis del macroentorno Pestel

Para generar un plan de negocios a una organización es importante realizar un riguroso análisis del entorno y los factores que influyen en esta, logrando determinar las oportunidades y amenazas que tiene la organización, lo que nos entregará una perspectiva del pronóstico político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que pueden afectar a la fundación al momento de implementar el plan de negocio.

En cuanto al entorno político, se revisarán el contexto actual y clima político y especialmente las nuevas leyes que se han impulsado desde los distintos gobiernos de turno para reformar el sistema educacional, que tiene como objetivo mejorar la calidad de esta e igualar las oportunidades para su acceso.

En cuanto al entorno económico, se analizarán los factores y su rendimiento, lo que, a su vez, repercute directamente en la industria, evolución del PIB y la composición de distintos índices del sector educacional que influyen en la decisión del cliente. Además, el nivel de desarrollo económico, situación del presupuesto fiscal y la tendencia de este que puedan afectar de manera directa al plan de negocios. Otro factor a detallar es la pandemia por Covid-19 y el movimiento social para conocer el impacto actual y futuro en la economía del país, especialmente en la industria de la educación.

En cuanto a los factores socioculturales, serán analizados principalmente dos temas que impactan fuertemente: los distintos movimientos sociales que, en definitiva, generan el estallido social y el segundo factor es la pandemia de Covid-19.

En el aspecto tecnológico que será analizado, este tendrá enfoque en cómo el cambio tecnológico, la automatización e implementación de nuevas tecnologías, junto a la innovación, afectan la competitividad de la fundación, de acuerdo a la situación o nivel actual, para evidenciar las distintas oportunidades y amenazas que podrían influir en el sector educacional, teniendo en consideración los programas y políticas de Estado respecto de cobertura y fortaleza de internet a lo largo de todo el país.

Los factores ecológicos que están estrechamente relacionados con la conservación del medioambiente serán analizados para determinar su relevancia, no obstante, por las características de la industria y el servicio que presta la fundación, este ámbito no tiene una mayor relevancia.

En cuanto a los factores legales, de acuerdo a las nuevas leyes y reformas, en esta industria se analizará y detallará el nivel de estabilidad de lo normativo, la revisión del aspecto tributario e impuestos relacionados, la legislación laboral en general, así como también la específica de los docentes y las leyes de seguridad asociadas, entre otros aspectos que pueden influir en esta fundación y su plan de negocios.

6.4 Análisis Porter

Para complementar el análisis del entorno se realizará un análisis basado en las fuerzas de Porter para determinar el nivel de competencia de la organización dentro de la industria y especialmente el sector en la cual se desarrolla, y con esto proponer las estrategias para su plan de negocios y así lograr maximizar los recursos. A la vez, se podrán detectar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización, luego de revisar el poder de negociación de los clientes, poder de negociación con los proveedores, las barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes), las barreras de salida (productos sustitutos) y la rivalidad entre los competidores en la industria de la educación.

El atractivo de la industria, la intensidad de estas cinco fuerzas y sus conclusiones serán determinados por este marco de reflexión estratégica con el apoyo de entrevistas a sostenedores y/o administradores de colegios, en conjunto con observación documental de estudios del área educación.

6.5 Análisis FODA

Luego de realizado el levantamiento de la información a través de los análisis Pestel y las cinco fuerzas de Porter se puede elaborar esta herramienta estratégica FODA para el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con la finalidad de presentar los principales puntos para el desarrollo del plan de negocios, así como también las condiciones internas y externas más relevantes de la industria educacional y proporcionar la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas, así como también la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora para esta fundación educacional. Para apoyo de esta sección se utilizará el libro "Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral", de Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling.

6.6 Análisis y plan estratégico

Esta sección comprende la definición de misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos y estrategia genérica competitiva que utilizará la empresa para que de manera ordenada pueda crear valor de modo sostenible. La propuesta de plan de negocio se basará en la estrategia y definiciones planteadas por Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling expuestas en el libro "Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral", que se utilizará como guía y apoyo en el análisis de este plan, para que pueda agregar valor a esta fundación educacional. Conjuntamente a lo anterior, se planteará la posibilidad de implementar un Balance Scorecard para controlar desde diferentes perspectivas la aplicación de la estrategia propuesta.

6.7 Diseño de Balance Scorecard

Se propone aplicar la matriz del balance Scorecard frente a la necesidad de esta fundación de contar con sistemas de control adicionales a las métricas financieras; requiere, además, agregar distintas variables que en su conjunto permitan desarrollar mejores decisiones estratégicas, por tal motivo es de vital importancia ocupar este modelo para la planificación y gestión de este plan de negocio que, además, permite alinear a toda la organización con su estrategia para que también tenga una concordancia con el desarrollo de las distintas funciones y operaciones diarias, las cuales deban apoyar el cumplimiento de los objetivos planteados.

La mirada amplia que nos entrega el BSC consta de cuatro perspectivas esenciales. En cuanto a la financiera, se evaluará el remanente anual por establecimiento, identificando los distintos ingresos y costos que lo determinan.

En cuanto a la perspectiva de los clientes, se revisará y evaluará de acuerdo a la cantidad de estudiantes, su categoría, el porcentaje de aumento anual y la rentabilidad por cliente, y además se considerará la cantidad de docentes existentes. Adicionalmente se revisarán indicadores de calidad de servicio, imagen pública, la reputación de la fundación y la mejora continua de sus procesos.

Para la perspectiva de los procesos internos, se revisarán los distintos indicadores establecidos que permitan evaluar el nivel de excelencia en la docencia, calidad del cuerpo docente, plan curricular impartido y el servicio de eficiencia.

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, se establecerán indicadores para evaluar el aprendizaje con excelencia, innovación de la enseñanza/aprendizaje, valor agregado y mejora curricular, capacidad de desarrollar los procesos y liderazgo tecnológico, calidad de las instalaciones, sistema de información, así como también el clima y cultura organizacional.

6.8 Análisis y plan financiero

Este análisis se basa en la revisión de la situación económica actual de la fundación, la proyección y evaluación del plan de negocio a implementar, utilizando como herramienta el estado de resultados, el cual facilita la elaboración del flujo de efectivo y la determinación del retorno esperado. Con esto se podrá evaluar el nivel de rentabilidad del plan de negocio y si es sostenible en el largo plazo.

En esta sección se presentarán los resultados del proyecto mediante indicadores económicos tales como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el plazo de recuperación de la inversión (Payback), además de la respectiva sensibilización de las variables críticas del proyecto.

La evaluación será el peso chileno como moneda, ya que todas las transacciones realizadas son bajo esta moneda.

7. Descripción de la empresa y el mercado

7.1 Descripción de la empresa

La organización es una fundación religiosa perteneciente a la Iglesia Católica que lleva adelante la misión salesiana a través de obras educativas, evangelizadoras y de promoción social.

En el área de obras educativas y específicamente de colegios es donde se realiza este estudio, apunta básicamente a la educación básica y media como actividad principal en nuestro país, con veinte y dos (22) establecimientos educacionales sin fines de lucro y con presencia desde Iquique a Punta Arenas, más una casa matriz, la cual consolida toda la información. También cuenta con la Universidad Cardenal Silva Henríquez, la cual es totalmente independiente a los colegios en estudio. Tuvo su origen en el año 1887 fundando sus primeros colegios científico-humanistas, escuelas básicas y escuelas técnico-profesionales orientadas a los jóvenes de bajos recursos y de sectores populares preferentemente, que, sin duda dentro de su misión, es el rasgo más característico.

En la actualidad está conformada por aproximadamente 4.200 colaboradores y 30.428 alumnos.

7.2 Misión

La fundación desde el punto de vista de animación pastoral tiene una misión general: “Ir al encuentro de los jóvenes y sus familias, especialmente los más pobres, y acompañándolos en los nuevos contextos con la espiritualidad salesiana de Don Bosco, para que en Cristo Buen Pastor tengan vida en abundancia”.

Conjuntamente, el área colegio tiene una misión por cada uno de estos, dado que el proyecto educativo tiene diferencias y particularidades. Se mencionan dos como ejemplo:

“Es la permanente construcción de una Comunidad Educativa Pastoral que, por la mediación de sus miembros, anhela conformar un ambiente facilitador de una formación integral y de una excelente calidad educativo-pastoral, con el sello de la preventividad salesiana. En ella, todo se orienta al desarrollo de las plenas potencialidades de los niños y jóvenes, de modo que se vayan insertando de forma activa, progresiva y evangelizadora en la sociedad”.

“Educar personas de manera inclusiva a través del sistema preventivo salesiano con estándares de calidad educativa progresiva, capaces de construir un proyecto de vida que les permita incorporarse constructivamente en la sociedad.”

7.3 Visión

Un ejemplo de visión de una escuela es: ser una institución reconocida por su compromiso permanente con la excelencia, la competitividad y la empleabilidad de los jóvenes del país, a través de su oferta de servicios educativos y programas de capacitación y desarrollo de alta calidad, pertinentes y actualizados.

La fundación, desde el punto de vista de animación pastoral, tiene una visión general: “Como salesianos, nos comprometemos a educar y evangelizar siguiendo un proyecto de promoción integral del hombre, orientado a Cristo, hombre perfecto. Fieles a la idea de Don Bosco, nuestro objetivo es formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos" en el contexto nacional (cfr. Const. 31)”.

Conjuntamente, el área colegio tiene una visión estándar para el total de sus establecimientos:

“Siendo signos y portadores del amor de Dios, teniendo como modelo a Cristo el Buen Pastor, construimos una Comunidad Educativa Pastoral al servicio de los niños, preadolescentes y jóvenes, inspirados en el legado espiritual y pedagógico de Don Bosco, para formar ‘buenos cristianos y honestos ciudadanos’, contribuyendo a la Iglesia y a la sociedad actual”.

7.4 Estructura organizacional

En cuanto a su estructura organizacional, esta fundación cuenta con una casa matriz que consolida toda la información financiera, tributaria y contable, dado que todas operan bajo el mismo rol único tributario (RUT) de la matriz. A su vez cada uno de los veinte y dos colegios tiene su estructura propia de acuerdo a las condiciones y necesidades particulares, no obstante, en el ámbito económico, administrativo y pedagógico mantiene una cierta uniformidad en sus departamentos. Es evidente que la estructura organizacional es más amplia, pero para efectos de este informe se presentarán los relacionados al objetivo general, los cuales se grafican a continuación:

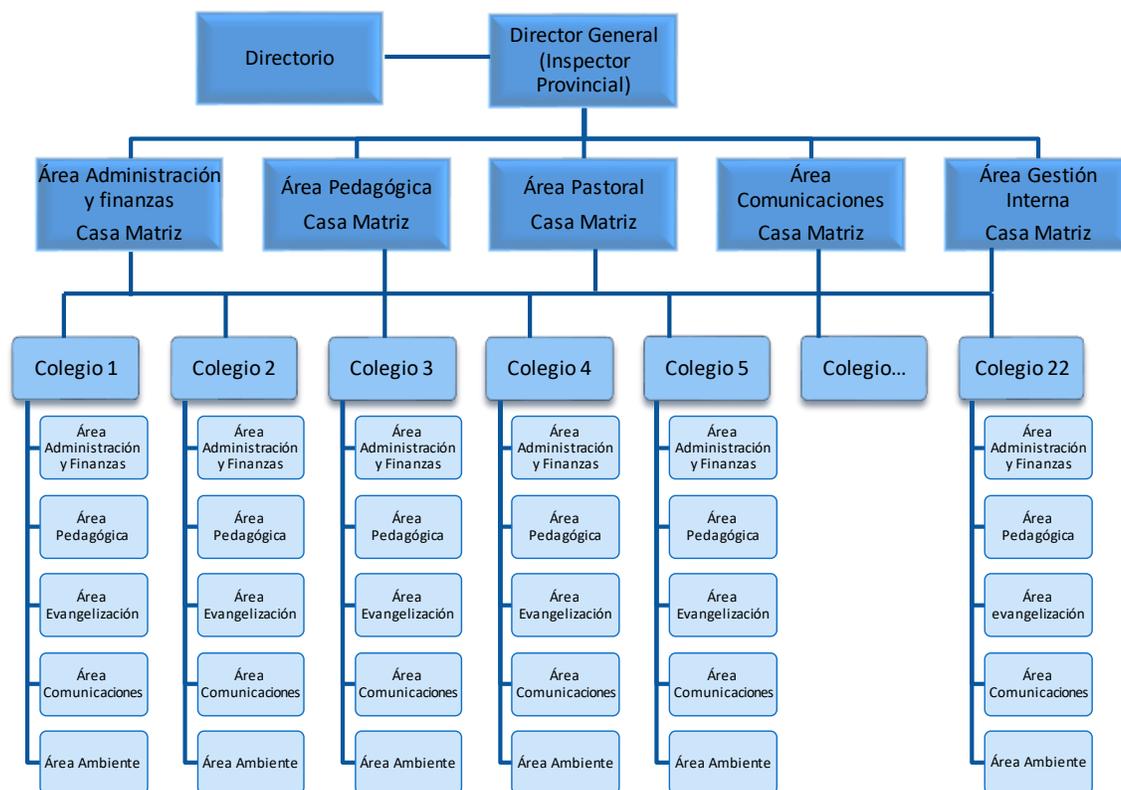


Ilustración 2 Estructura organizacional fundación de colegios en estudio.

Dentro de esta estructura organizacional general presentada en figura anterior se destaca la parte superior con las distintas áreas de la casa matriz. En una segunda línea se presenta la estructura correspondiente a los veinte y dos colegios.

En general, las actividades de los colegios en estudio correspondientes a esta fundación se subdividen en los siguientes ámbitos o áreas: Área Pedagógica, Área de Evangelización, Área de Ambiente, Área de Apoyo y Área de Administración y Finanzas, las cuales están lideradas por el Director, según muestra la figura:

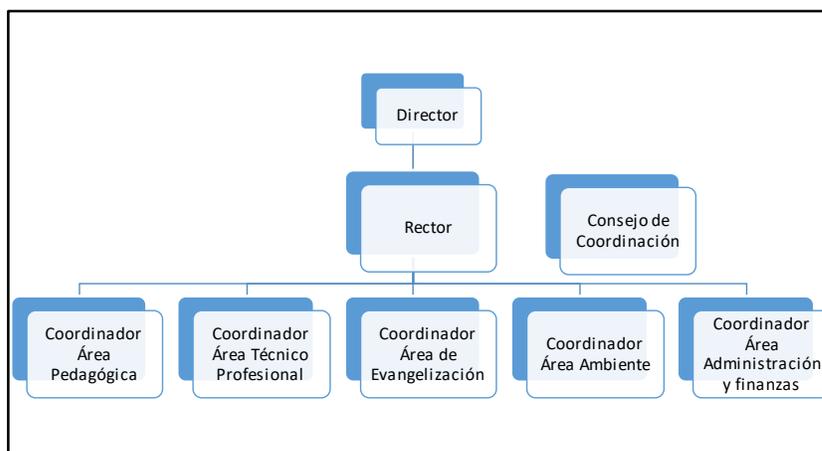


Ilustración 3 Estructura organización con áreas de gestión de colegios.

Dentro de la organización de cada colegio para la gestión interna cuenta con los cargos de Director, Rector y Jefe de administración y finanzas que componen el Consejo Económico, quienes toman las decisiones estratégicas del colegio:

Director: es el sacerdote salesiano que cumple labores de animación en la comunidad educativo-pastoral, cuidando la formación salesiana de todas las personas involucradas en el quehacer del colegio: equipo de coordinación, profesores, asistentes de la educación, alumnos y sus padres y apoderados, para que ejecuten el proyecto educativo-pastoral del colegio.

Rector: laico encargado de diseñar, implementar y evaluar todas las acciones necesarias para responder con las exigencias educativo-pastorales y del contexto nacional en materia educativa. Lidera los procesos de enseñanza y aprendizaje y gestiona al colegio en términos pedagógicos.

Jefe de administración y finanzas: profesional laico con dependencia jerárquica al Director y al Rector. Forma parte del Consejo de Coordinación del colegio y dentro de sus principales funciones tiene que gestionar y asegurar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para todas las actividades del colegio a través de presupuestos anuales. Lidera los procesos económico-financieros del colegio.

Estos cargos son parte fundamental dentro de la propuesta salesiana, dado que su gestión se basa en el Modelo Policelular, donde la institución se puede definir como un sistema complejo de equipos de trabajo relacionados entre sí. Esta se representa en la figura ilustración 4.

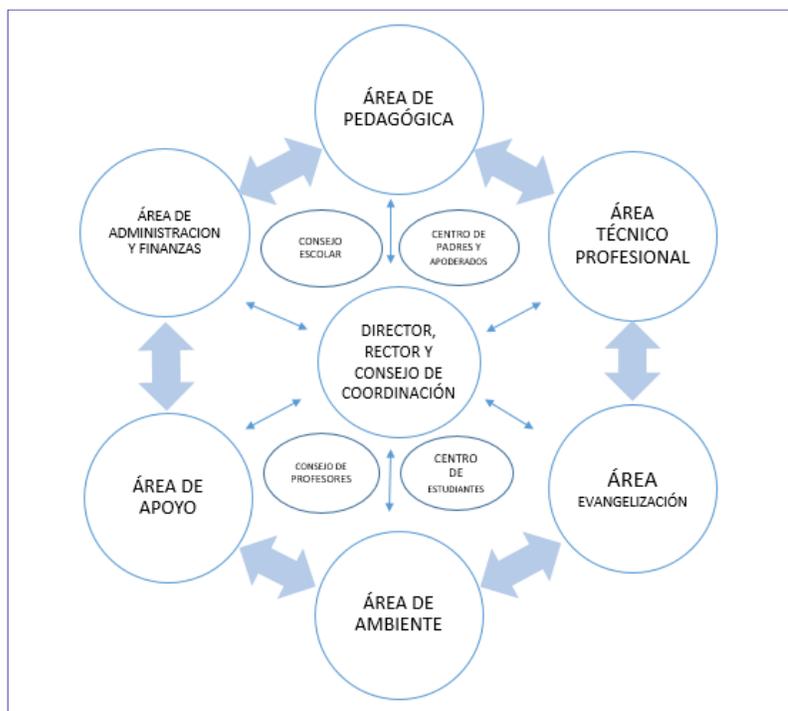


Ilustración 4 Organigrama de gestión colegios

7.4.1 Área pedagógica

Comprende el conjunto de actividades que hace posible impartir el contenido académico a los estudiantes en las diferentes modalidades que ofrece la fundación a través de sus colegios. Esta área asume la tarea de liderar la elaboración, desarrollo y evaluación del Proyecto Curricular del colegio, a partir de la definición respecto de qué se debe enseñar y qué deben aprender los alumnos en cada asignatura, nivel y ciclo de enseñanza, a partir de lo establecido por el Mineduc. Además, es una de las áreas que genera actividades extra curriculares, las cuales son altamente valoradas por los alumnos, padres y apoderados. Figura en anexo 13.1.

7.4.2 Área de Evangelización

En la ilustración 6 se señalan las actividades destinadas a la orientación evangelizadora de los estudiantes. Esta área asume las tareas propiamente identitarias de todo colegio de Iglesia, esto es la elaboración, desarrollo y evaluación del Proyecto de Evangelización del colegio, a partir de los lineamientos entregados por la fundación y la Iglesia en general. Figura en anexo 13.2.

7.4.3 Área de Ambiente

Corresponde al conjunto de actividades que busca desarrollar un ambiente ameno y saludable a todos los que hacen vida en la fundación. Esta área asume la tarea de liderar la elaboración, desarrollo y evaluación del Reglamento Interno Escolar y sus protocolos de actuación, basados en el diseño marco elaborado por el Departamento de Educación del nivel central o casa matriz. Figura en anexo 13.3.

7.4.4 Área de Apoyo

Corresponde al conjunto de actividades que busca reforzar las condiciones de los estudiantes y la orientación a los apoderados. Esta área asume la tarea de acompañar los procesos educativo-pastorales diseñados en el colegio y a las personas involucradas en los mismos, especialmente a los alumnos que presentan dificultades en su proceso de aprendizaje o bien en su proceso de adaptación con el ambiente escolar. Figura en anexo 13.4.

Todas estas áreas generan diversas actividades extracurriculares⁸ que son altamente valorada por la comunidad educativa, padres y apoderados y que forman parte del sello de estos colegios siendo un factor diferenciador.

⁸ https://www.salesianoslaserena.cl/index.php?option=com_k2&view=item&id=550:jornada-encargados-acles-desafios-para-el-2021&Itemid=726&lang=es

7.4.5 Área de Finanzas y Administración

Son todas las actividades relacionadas con recursos económicos y humanos que el equipo de finanzas hace posible mediante la gestión de personal y la administración en sí de cada colegio de la fundación. Esta área asume la tarea de gestionar los recursos materiales y financieros, además de participar en el proceso de contratación, evaluación y desvinculación del personal del colegio, según las decisiones adoptadas por el equipo de coordinación. Figura en anexo 13.5.

Para obtener mayor información de esta área que es relevante para el presente estudio, se aplica una encuesta según los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores definidos por la Agencia de Calidad⁹, específicamente en la dimensión de gestión de recursos y todas sus subdimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos. Encuesta completa en anexo 13.6.

Lo más relevante a destacar por subdimensión (en amarillo):

Gestión de personal: 55 % con débil desarrollo en convenios con universidades y centros de formación y 50% desarrollo incipiente en planes de formación.

Estándar Gestión de Personal.	Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo Avanzado
10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias para contar con personal idóneo y competente				
Convenios con universidades y centro de formación	55%	27%	18%	0%
10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal				
Informe de compromisos de mejora	36%	45%	18%	0%
10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento				
Plan local de formación	5%	50%	45%	0%
Registro de instancias y participantes de desarrollo profesional y técnico	0%	59%	41%	0%

Tabla 1 Encuesta gestión de personal colegios.

En gestión de recursos financieros, muestra un 32% desarrollo débil y 50% desarrollo incipiente respecto al uso del presupuesto anual para el control de las finanzas. Además 59% desarrollo incipiente en uso de estado de resultado y balance anual para la gestión económica de los colegios.

⁹ Biblioteca Digital Mineduc [en línea]

<<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [consulta 06/01/2022]

Estándar Gestión de Recursos Financieros.	Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo Avanzado
11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y asistencia de los estudiantes				
Indicadores de Desarrollo Personal y Social	14%	27%	45%	14%
11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.				
Presupuesto anual	32%	50%	18%	0%
Registro de ingresos y gastos	0%	36%	64%	0%
Estado de resultados y balance anual	9%	59%	23%	9%
11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional				
Registro de postulación a programas y convenios de cooperación	55%	18%	27%	0%
Evaluación de los programas y convenios	55%	9%	36%	0%

Tabla 2 Encuesta gestión de recursos financieros colegios.

En gestión de recursos educativos con 23% en desarrollo débil y 45% incipiente el uso del presupuesto anual. Además, al uso del inventario 68% incipiente y en cuanto al registro de recursos didácticos 23% débil y 54% incipiente.

Estándar Gestión de Recursos Educativos.	Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo Avanzado
12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.				
Presupuesto anual	23%	45%	32%	0%
12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.				
Inventario de recursos didácticos	5%	68%	27%	0%
Registros de observación de los recursos didácticos e insumos fungibles	23%	55%	23%	0%

Tabla 3 Encuesta gestión de recursos educativos colegios.

Esta encuesta realizada deja manifestada una debilidad en el área de administración de los colegios respecto al manejo, registro, control y oportunidad de la información económica y financiera para la toma de decisiones.

Según entrevista con jefe de finanzas de casa matriz, esto se puede atribuir a que los softwares y/o plataformas de administración utilizados en la actualidad por la red educativa se encuentran desactualizados y no se encuentran totalmente integrados lo cual dificulta su uso y el análisis económico. Todo esto se traduce en un bajo nivel de satisfacción de esta área.

Todas estas áreas que forman parte del modelo de gestión policelular: pedagógica, evangelización, ambiente, apoyo y administración y finanzas con la finalidad de entregar una educación integral y de acuerdo a los requerimientos educativos adicionales al plan regular anual realizan diversas actividades extra curriculares las cuales son altamente valoradas por los alumnos, padres y apoderados siendo su asistencia voluntaria y altamente concurrida, todo esto avalado por los registros de asistencias de cada actividad semestral.

Cada colegio tiene una estructura similar, pero con su propio Rol Base de Datos o RBD, por lo tanto, tiene una administración económica independiente y autónoma. Esto genera en ocasiones la posibilidad (no facultad) de tomar decisiones discrecionales en gastos, costos o inversiones. En este aspecto la casa matriz no contempla políticas de gobierno corporativo con directrices y/o restricciones presupuestarias.

Luego de entender la estructura y organización de la fundación y de cada colegio es necesario conocer información específica y clasificada que aporte al análisis de este plan de negocio. La tabla 4 muestra los colegios de esta fundación con una clasificación especial.

N°	CC. Colegio	Tipo de financiamiento	Calificación	Pre-Básica	Básica	Media	Clasificación	Ciclo de Enseñanza	Ciclo de Enseñanza 2	Alumnos totales	Prom.asist.
1	Colegio 1	Subvencionado con Ficom	Emergente	SI	SI	Sí	Diferenciado	Científico Humanista	NO	988	93,0%
2	Colegio 2	Gratuito	Emergente	SI	SI	Sí	Mixto	Científico Humanista	Técnico profesional	1.747	92,0%
3	Colegio 3	Gratuito	Emergente	NO	7° y 8°	Sí	Mixto	NO	Técnico profesional	834	92,6%
4	Colegio 4	Subvencionado con Ficom	Emergente	NO	SI	Sí	Diferenciado	NO	Técnico profesional	1.227	94,8%
5	Colegio 5	Gratuito	Emergente	NO	SI	Sí	Diferenciado	NO	Técnico profesional	900	95,0%
6	Colegio 6	Subvencionado con Ficom	Emergente	NO	SI	Sí	Diferenciado	NO	Técnico profesional	1.074	91,9%
7	Colegio 7	Subvencionado con Ficom	Emergente	SI	SI	Sí	Diferenciado	Científico Humanista	Técnico profesional	1.733	94,9%
8	Colegio 8	Gratuito	Emergente	NO	SI	Sí	Mixto	Científico Humanista	Técnico profesional	298	98,6%
9	Colegio 9	Subvencionado con Ficom	Emergente	NO	SI	Sí	Diferenciado	Científico Humanista	Técnico profesional	1.712	91,1%
10	Colegio 10	Subvencionado con Ficom	Emergente	NO	SI	Sí	Mixto	Científico Humanista	NO	1.127	73,6%
11	Colegio 11	Subvencionado con Ficom	Emergente	SI	SI	Sí	Diferenciado	Científico Humanista	NO	1.095	93,3%
12	Colegio 12	Subvencionado con Ficom	Emergente	SI	SI	Sí	Diferenciado	Científico Humanista	NO	1.589	94,5%
13	Colegio 13	Gratuito	Emergente	SI	SI	Sí	Mixto	Científico Humanista	Técnico profesional	1.248	88,4%
14	Colegio 14	Subvencionado con Ficom	Emergente	SI	SI	Sí	Diferenciado	Científico Humanista	NO	1.531	92,8%
15	Colegio 15	Gratuito	Emergente	SI	SI	Sí	Diferenciado	Científico Humanista	Técnico profesional	2.096	93,2%
16	Colegio 16	Gratuito	Emergente	SI	SI	Sí	Mixto	Científico Humanista	Técnico profesional	1.763	94,4%
17	Colegio 17	Subvencionado con Ficom	Emergente	SI	SI	Sí	Diferenciado	Científico Humanista	Técnico profesional	1.899	93,3%
18	Colegio 18	Subvencionado con Ficom	Emergente	SI	SI	Sí	Diferenciado	Científico Humanista	NO	1.121	95,1%
19	Colegio 19	Gratuito	Emergente	SI	SI	Sí	Mixto	Científico Humanista	Técnico profesional	2.861	93,8%
20	Colegio 20	Gratuito	Emergente	SI	SI	Sí	Mixto	Científico Humanista	NO	1.059	94,4%
21	Colegio 21	Subvencionado con Ficom	Emergente	SI	SI	Sí	Diferenciado	NO	Técnico profesional	1.261	89,9%
22	Colegio 22	Subvencionado con Ficom	Emergente	SI	SI	Sí	Diferenciado	Científico Humanista	NO	1.265	88,6%
Total										30.428	92,2%

Tabla 4 Resumen de ciclos, tipo de enseñanza y número de alumnos colegios de fundación.

Según tabla anterior, en resumen, estos veinte y dos colegios tienen la calificación de emergente, y en el año 2021 mantuvo 30.428 alumnos matriculados, con nueve colegios gratuitos y trece con financiamiento compartido, y gozan de subvención escolar preferencial (SEP) o del Programa de Integración Escolar (PIE). En cuanto a la modalidad, ocho son mixtos y catorce diferenciados solo de varones.

Respecto de los niveles de enseñanza, quince colegios tienen prebásica (prekínder y kínder) y siete de estos comienzan desde 1° básico en adelante, con excepción de Colegio 3, que su básica comienza desde 7°.

Además, en cuanto a los ciclos de enseñanza, ocho son solamente científico humanistas, cinco únicamente técnico-profesionales y nueve con ambas modalidades, lo que demuestra una marcada tendencia a la enseñanza técnico-profesional, la cual tiene como objetivo el entregar las primeras herramientas a los alumnos para entrar al mercado laboral.

En cuanto a la matrícula escolar de sus veinte y dos colegios, en la tabla 5 se muestra que desde el año 2013 al año 2021 ha mantenido un aumento gradual y sistemático, con la mayor alza en el año 2016, en donde se implementó un nuevo colegio, en un principio con el mínimo de cursos, para posteriormente ir creciendo en infraestructura, número de cursos, alumnos, docentes y personal asistente de la educación. Otro factor que ha influido en esta alza es el hecho concreto de cinco colegios que pasaron de subvencionado con financiamiento compartido a la gratuidad total, situación que ha significado aumentar espacios físicos o capacidad por sala para la alta demanda generada, especialmente en regiones y sectores de mayor vulnerabilidad.

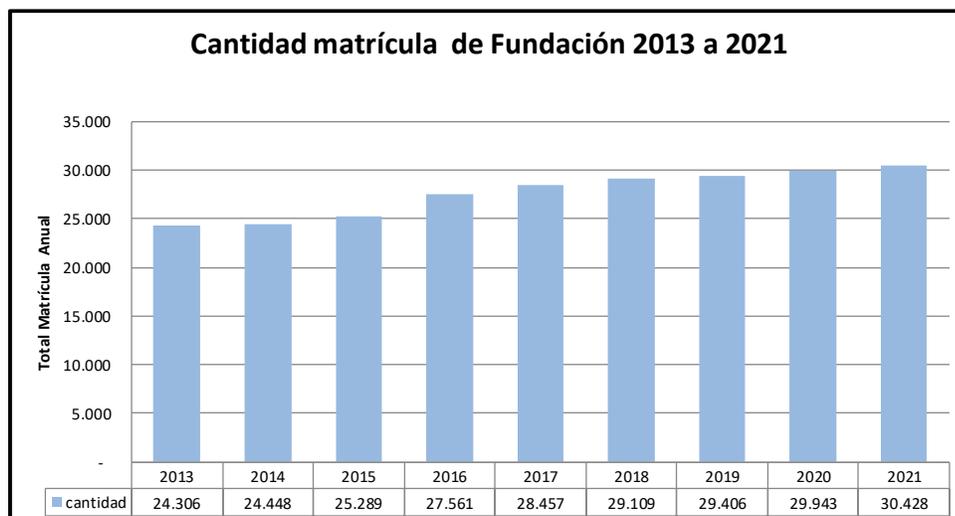


Tabla 5 Cantidad matrícula fundación año 2013 a 2021.

Este aumento de matrícula se sostiene en una infraestructura por colegio que se detalla en la tabla 6, en donde muestra los metros cuadrados construidos y disponibles para un eventual crecimiento en infraestructura y su ubicación.

N°	Colegio	Alumnos Totales	Mts 2 construidos	Mts2 totales	Mts.2 disponibles	Mts.2 / alumno	Ubicación
1	Colegio 1	988	4.000	6.400	2.400	6,48	Sector céntrico
2	Colegio 2	1.747	14.454	16.000	1.546	9,16	Sector vulnerable
3	Colegio 3	834	5.838	30.000	24.162	35,97	Sector vulnerable
4	Colegio 4	1.227	20.860	22.400	1.540	18,26	Sector vulnerable
5	Colegio 5	900	3.000	6.190	3.190	6,88	Sector céntrico
6	Colegio 6	1.074	11.500	15.500	4.000	14,43	Sector céntrico
7	Colegio 7	1.733	12.808	15.000	2.192	8,66	Sector céntrico
8	Colegio 8	298	1.000	2.230.000	2.229.000	7.483,22	Sector vulnerable
9	Colegio 9	1.712	15.650	16.500	850	9,64	sector céntrico
10	Colegio 10	1.127	13.000	14.500	1.500	12,87	sector céntrico
11	Colegio 11	1.095	6.400	12.000	5.600	10,96	sector céntrico
12	Colegio 12	1.589	6.761	11.000	4.239	6,92	sector céntrico
13	Colegio 13	1.248	5.079	7.000	1.921	5,61	Sector vulnerable
14	Colegio 14	1.531	6.000	13.000	7.000	8,49	sector céntrico
15	Colegio 15	2.096	8.650	11.000	2.350	5,25	sector céntrico
16	Colegio 16	1.763	12.066	2.750.000	2.737.934	1.559,84	sector céntrico
17	Colegio 17	1.899	16.812	21.000	4.188	11,06	sector céntrico
18	Colegio 18	1.121	11.900	12.700	800	11,33	sector céntrico
19	Colegio 19	2.861	34.700	37.000	2.300	12,93	Sector vulnerable
20	Colegio 20	1.059	6.385	12.000	5.615	11,33	sector céntrico
21	Colegio 21	1.261	5.940	7.000	1.060	5,55	sector céntrico
22	Colegio 22	1.265	11.977	12.800	823	10,12	sector céntrico
Total		30.428	234.780	5.278.990	5.044.210	421	

Tabla 6 Metros cuadrado construidos y disponibles por colegio 2021.

Fuente: elaboración propia con información interna de la fundación.

7.5 Estructura de ingresos

En función de la condición de colegios subvencionados con financiamiento compartido y de gratuitos, en la Tabla 6 se muestra la composición porcentual de los ingresos anuales del periodo 2021, en donde el ingreso por subvención es estable y seguro de recibir de manera mensual, el cual corresponde en promedio al 85,72% del ingreso total.

Del total de 30.428 alumnos a nivel nacional, 11.370 son calificados como Preferentes y 12.153 como Prioritarios¹⁰. Según entrevistas con el jefe de administración y finanzas de casa matriz de esta fundación de colegios, la cantidad de alumnos por sala es de 41 alumnos en promedio, teniendo una capacidad de 45 por sala, siendo este el tope máximo según Decreto Supremo de Educación N° 8144 de 1980¹¹.

En cuanto a la asistencia de los alumnos del periodo 2020, se obtuvo un promedio anual de 92,46%. Para el año 2021, debido a la pandemia covid-19 y la determinación de asistencia voluntaria para los alumnos, el Ministerio de Educación informó que no considera la asistencia media promedio registrada por curso para no afectar el pago de la subvención¹².

¹⁰ <https://sep.mineduc.cl/alumnos-prioritarios-preferente/>

¹¹ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=19462>

¹² Comunidad Escolar. Inicio año escolar 2021 y pago de subvención. [en línea] <<https://www.comunidadescolar.cl/wp-content/uploads/2021/03/Orientacio%CC%81n-Pago-Subvenciones-2021-final.pdf>> [consulta 06/01/2022].

N° CC. Colegio	Tipo de financiamiento	Subvención	Ficom	Otros ingresos	Alumnos	Alumnos	Alumnos	Asistencia Promedio	
					Base	Prioritarios	Preferentes Totales		
1 Colegio 1	Subv.con Ficom	81,67%	18,22%	0,10%	440	216	332	988	93%
2 Colegio 2	Gratuito	100,00%	0,00%	0,00%	296	865	586	1747	92%
3 Colegio 3	Gratuito	99,84%	0,00%	0,16%	131	399	304	834	93%
4 Colegio 4	Subv.con Ficom	83,34%	16,04%	0,62%	169	563	495	1227	95%
5 Colegio 5	Gratuito	93,41%	0,00%	6,59%	86	548	266	900	100%
6 Colegio 6	Subv.con Ficom	85,34%	7,48%	7,18%	106	546	422	1074	92%
7 Colegio 7	Subv.con Ficom	86,99%	11,36%	1,66%	288	778	667	1733	95%
8 Colegio 8	Gratuito	94,56%	0,00%	5,44%	19	196	83	298	99%
9 Colegio 9	Subv.con Ficom	81,55%	14,65%	3,79%	495	502	715	1712	91%
10 Colegio 10	Subv.con Ficom	75,88%	22,56%	1,56%	513	295	319	1127	74%
11 Colegio 11	Subv.con Ficom	62,20%	37,45%	0,35%	765	149	181	1095	93%
12 Colegio 12	Subv.con Ficom	63,11%	36,78%	0,12%	794	314	481	1589	95%
13 Colegio 13	Gratuito	99,51%	0,00%	0,49%	151	643	454	1248	88%
14 Colegio 14	Subv.con Ficom	79,80%	20,13%	0,06%	605	378	548	1531	93%
15 Colegio 15	Gratuito	98,23%	0,00%	1,77%	189	1101	806	2096	93%
16 Colegio 16	Gratuito	97,06%	0,00%	2,94%	105	1036	622	1763	94%
17 Colegio 17	Subv.con Ficom	87,94%	11,12%	0,93%	271	821	807	1899	93%
18 Colegio 18	Subv.con Ficom	79,33%	20,57%	0,11%	334	263	524	1121	95%
19 Colegio 19	Gratuito	99,19%	0,00%	0,81%	439	1181	1241	2861	94%
20 Colegio 20	Gratuito	98,59%	0,00%	1,41%	143	483	433	1059	94%
21 Colegio 21	Subv.con Ficom	91,56%	5,40%	3,04%	194	483	584	1261	90%
22 Colegio 22	Subv.con Ficom	46,64%	52,34%	1,01%	372	393	500	1265	89%
Promedios		85,72%	12,46%	1,82%	6.905	12.153	11.370	30.428	92,46%

Tabla 7 Estructura de financiamiento, clasificación de alumnos y asistencia promedio de colegios de fundación.

El ingreso por subvención que reciben los distintos colegios se determina multiplicando el valor unitario del alumno por la asistencia media promedio registrada por curso en los tres meses precedentes al pago, forma de cálculo que establece el Decreto con Fuerza de Ley N° 2, de 1998, del Ministerio de Educación¹³. De esta forma, la asignación de recursos depende principalmente de la cantidad de alumnos matriculados y de la asistencia que estos tienen en el conjunto, lo que genera gran dispersión de los recursos obtenidos por subvención y según datos del Sistema Nacional de Indicadores (SINIM) del año 2014, oscila entre \$ 24 millones para el sostenedor que recibe menos recursos y hasta \$ 28.663 millones anuales para el que recibe más (con una media de \$ 3.854 millones)¹⁴

La subvención escolar consiste en la entrega de recursos de origen fiscal, vía transferencia, que propenderá a crear, mantener y ampliar establecimientos educacionales cuya estructura, personal docente, recursos materiales, medios de enseñanza y demás elementos propios de aquella proporcionen un adecuado ambiente educativo y cultural.

Para expresar el monto a subvencionar por alumno se utiliza una unidad de medida que se denomina Unidad de Subvención Educacional (USE), pudiéndose observar que todos los montos están expresados en factores de dicha unidad.

¹³ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=127911&idParte=9608653&idVersion=2222-02-02>

¹⁴ Superintendencia de Educación [en línea]

<<https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2017/01/Revisi%C3%B3n-OCDE-de-pol%C3%ADticas-para-mejorar-el-uso-de-recursos-en-las-escuelas.pdf>> [Consulta: 15/03/2022]

La USE se reajusta en diciembre de cada año o cuando se reajustan los sueldos al sector público, y en el mismo porcentaje.

Por cada uno de los niveles y modalidades de enseñanza, existe un valor por alumno/a, diferenciándose el monto según el alumno sea atendido con o sin Jornada Escolar Completa (JEC) diurna.¹⁵

Esta información es publicada en el sitio web de Comunidad Escolar, en donde se detallan los valores a contar de diciembre 2020 hasta noviembre 2021, según siguiente tabla:

COORDINACION NACIONAL DE SUBVENCIONES
AVS/csa.

Unidad de Subvención Educativa USE \$	VALORES DE SUBVENCION EDUCACIONAL						A CONTAR DE DICIEMBRE DE 2020				T O T A L Sub. Mensual por Alumno en Pesos
	Sector Municipal y Particular						Aplicación de 2,7 % según Ley N° 21.306				
	SUBVENCION BASE ART. 9 DFL 2 DE 1998 Y SUS MODIFICACIONES						Subvención para Aumento Remunerac. Asis-Educ		Subv. Adic. Especial Art 41 DFL 2/98 Ley 19410 (3)		
Nivel y Modalidad de Enseñanza	Valores en U.S.E.			Valores en Pesos			Valores en U.S.E	Valores en Pesos	Valores en U.S.E	Valores en Pesos	
	Art. 9 DFL 2	Art. 7 de L 19933	Total USE	Art. 9 DFL 2	Art. 7 de L 19933	Total Pesos					
Sin Jornada Escolar Completa											
Educ. Parvularia (1º y 2º Nivel de Transición)	2,32498	0,17955	2,50453	62.446,21	4.822,50	67.268,71	0,0269	722,50	0,0780	2.094,99	70.086,20
Educ. General Básica (1º a 6º)	2,04073	0,17997	2,22070	54.811,59	4.833,78	59.645,37	0,0269	722,50	0,0857	2.301,80	62.669,67
Educ. General Básica (7º y 8º)	2,19556	0,19546	2,39102	58.970,14	5.249,82	64.219,96	0,0269	722,50	0,0949	2.548,90	67.491,36
Educ. Especial Diferencial	6,46313	0,59727	7,06040	173.592,01	16.041,96	189.633,97	0,0813	2.183,62	0,2572	6.908,09	198.725,68
Necesidades. Educ. Especiales de Caracter Transitorio	5,41486	0,59727	6,01213	145.436,72	16.041,96	161.478,68	0,0813	2.183,62	0,2572	6.908,09	170.570,39
Educ. Media Científico Humanista (1º a 4º)	2,43706	0,21818	2,65524	65.456,54	5.860,06	71.316,60	0,0269	722,50	0,1067	2.865,84	74.904,94
Educ. Media Tec. Prof. Agrícola y Marítima	3,49698	0,32402	3,82100	93.924,74	8.702,79	102.627,53	0,0269	722,50	0,1689	4.536,45	107.886,48
Educ. Media Tec. Prof. Industrial	2,78046	0,25252	3,03298	74.679,86	6.782,39	81.462,25	0,0269	722,50	0,1268	3.405,70	85.590,45
Educ. Media Tec. Comercial y Técnica	2,51849	0,22634	2,74483	67.643,65	6.079,22	73.722,87	0,0269	722,50	0,1115	2.994,76	77.440,13
Educ. Básica Adultos 1º Nivel sin Oficio	1,52219	0,13317	1,65536	40.884,22	3.576,79	44.461,01	0,0269	722,50	0,0583	1.565,87	46.749,38
Educ. Básica Adultos 2º y 3º Nivel sin Oficio	1,94551	0,13317	2,07868	52.254,09	3.576,79	55.830,88	0,0269	722,50	0,0583	1.565,87	58.119,25
Educ. Básica Adultos 2º y 3º Nivel con Oficio	2,15718	0,13317	2,29035	57.939,30	3.576,79	61.516,09	0,0269	722,50	0,0583	1.565,87	63.804,46
Educ. Media C.H Adult. 1º y 2º nivel	2,33316	0,18363	2,51679	62.665,91	4.932,08	67.597,99	0,0269	722,50	0,0874	2.347,46	70.667,95
Educ. Media TP Adult. Agric-Marit 1º nivel	2,59934	0,18363	2,78297	69.815,19	4.932,08	74.747,27	0,0269	722,50	0,0874	2.347,46	77.817,23
Educ. Media TP Adult. Agric-Marit 2º y 3º nivel	3,13169	0,18363	3,31532	84.113,48	4.932,08	89.045,56	0,0269	722,50	0,0874	2.347,46	92.115,52
Educ. Media TP Adult. Industrial 1º nivel	2,37566	0,18363	2,55929	63.807,41	4.932,08	68.739,49	0,0269	722,50	0,0874	2.347,46	71.809,45
Educ. Media TP Adult. Industrial 2º y 3º nivel	2,46067	0,18363	2,64430	66.090,68	4.932,08	71.022,76	0,0269	722,50	0,0874	2.347,46	74.092,72
Educ. Media TP Adult. Comercial-Técnica 1º, 2º y 3º nivel	2,33316	0,18363	2,51679	62.665,91	4.932,08	67.597,99	0,0269	722,50	0,0874	2.347,46	70.667,95
Con Jornada Escolar Completa											
Educ. Parvularia (1º y 2º Nivel de Transición) (2)	2,75122	0,24655	2,99777	73.894,51	6.622,04	80.516,55	0,0269	722,50	0,0857	2.301,80	83.540,85
Educ. General Básica (1º y 2º) (1)	2,75122	0,24655	2,99777	73.894,51	6.622,04	80.516,55	0,0269	722,50	0,0857	2.301,80	83.540,85
Educ. General Básica (3º a 6º) (1)	2,75122	0,24655	2,99777	73.894,51	6.622,04	80.516,55	0,0269	722,50	0,0857	2.301,80	83.540,85
Educ. General Básica (7º y 8º)	2,75122	0,24655	2,99777	73.894,51	6.622,04	80.516,55	0,0269	722,50	0,0949	2.548,90	83.787,95
Educ. Media Científico Humanista (1º a 4º)	3,25237	0,29481	3,54718	87.354,80	7.918,25	95.273,05	0,0269	722,50	0,1067	2.865,84	98.861,39
Educ. Media Tec. Prof. Agrícola y Marítima	4,30527	0,40013	4,70540	115.634,45	10.747,02	126.381,47	0,0269	722,50	0,1689	4.536,45	131.640,42
Educ. Media Tec. Prof. Industrial	3,42033	0,31177	3,73210	91.866,01	8.373,77	100.239,78	0,0269	722,50	0,1268	3.405,70	104.367,98
Educ. Media Tec. Comercial y Técnica	3,25237	0,29481	3,54718	87.354,80	7.918,25	95.273,05	0,0269	722,50	0,1115	2.994,76	98.990,31
Educ. Especial Diferencial	8,06329	0,74991	8,81320	216.570,41	20.141,69	236.712,10	0,0813	2.183,62	0,2572	6.908,09	245.803,81
Necesidades. Educ. Especiales de Caracter Transitorio	6,78610	0,74991	7,53601	182.266,60	20.141,69	202.408,29	0,0813	2.183,62	0,2572	6.908,09	211.500,00

Tabla 8 Valores de subvención educacional a contar de diciembre 2020 a noviembre 2021.

Fuente: ayudamineduc.cl

Con la creación de la Agencia de Calidad de la Educación se implementan las Categorías de Desempeño para la educación básica y que busca promover la mejora continua de los establecimientos y articular el trabajo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC). Esta categoriza el desempeño de los establecimientos en: Alto, Medio, Medio-Bajo, Insuficiente (Agencia de Calidad de la Educación, 2018).

Tabla de equivalencia para clasificación SEP

¹⁵ <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/definicion-y-monto-de-la-subvencion-4>

Clasificación SEP	Categoría de Desempeño
Autónomo	Desempeño Alto
Emergente	Desempeño Medio
Emergente	Desempeño Medio-Bajo
En Recuperación	Desempeño Insuficiente

Tabla 9 Equivalencias para clasificación SEP

Fuente: Elaboración propia con datos Agencia de la Calidad Educacional

Los establecimientos se clasifican con base en los resultados obtenidos en las últimas tres mediciones de la Prueba SIMCE de 4° básico de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales, lo que representa el 70% de la clasificación. Para el 30% restante se consideran otros indicadores complementarios: tasa de retención y aprobación de alumnos; integración de profesores, padres y apoderados en el proyecto educativo del establecimiento; iniciativa consistente en la capacidad del establecimiento para incorporar innovaciones educativas y comprometer el apoyo de agentes externos en su quehacer pedagógico; mejoramiento de condiciones de trabajo y adecuado funcionamiento del establecimiento, y evaluación del cuerpo docente, en el caso del sector municipal.¹⁶

De acuerdo a la clasificación obtenida por el colegio, los recursos son diferenciados, es decir, a mayor calificación del colegio tiene la seguridad de recibir el ingreso completo de la subvención mensual de acuerdo al alumno prioritario¹⁷, no así los Emergentes que podrían ser multados con rebaja de subvención, tal como lo demuestra la siguiente tabla:

Tabla montos de dinero entregados por alumno prioritario según tipo de escuela y grado que cursa.

Tipos de establecimientos	Valor por alumno prioritario de pre-kínder a cuarto básico	Valor por alumno prioritario de quinto y sexto básico	Valor por alumno prioritario de séptimo y octavo básico
Autónomos	54.598,60	54.598,60	36.388,32
Emergentes	27.299,30	27.299,30	18.194,16

Tabla 10 Cuadro comparativo valores entregados por alumno según clasificación de establecimientos.

Fuente: Elaboración propia con datos Mineduc diciembre 2020

El financiamiento compartido (FICOM) corresponde en promedio al 12,46% de los ingresos anuales de esta fundación. Es algo inestable, ya que depende de factores tales como la situación económica de los padres y apoderados, la estacionalidad y comportamiento de pagos, el procedimiento de cobranza de cada colegio, así como la estimación anual de incobrables.

¹⁶ <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/clasificacion-de-establecimientos-sep-11>

¹⁷ <https://www.comunidadescolar.cl/wp-content/uploads/2021/01/otros-valores-subvenciones-DICIEMBRE-2020-Ley21306-Reaj27.pdf>

El financiamiento compartido (FICOM) es una modalidad mixta de financiamiento de la educación, en la cual se fusionan el sistema subvencionado tradicional (Estado) y el sistema particular pagado (padres y apoderados), donde cada uno de ellos contribuye en diferentes proporciones con recursos al financiamiento del establecimiento educacional. Según establece la Circular N° 1 de la Superintendencia de Educación¹⁸, los establecimientos educacionales subvencionados de financiamiento compartido podrán efectuar cobros mensuales por alumno que no superen las 4 USE (Unidad de Subvención Educacional), pudiendo cobrar hasta un máximo de 48 USE al año.

El valor máximo anual determinado por el establecimiento puede ser dividido en el número de meses que él desee cobrar, estableciendo así la mensualidad de financiamiento compartido. Ejemplo:

USE 2014 = \$ 21.058,2729.-

Monto máximo a cobrar en USE = 4.-

N° de meses al año = 12.-

Valor máximo anual = \$ 21.058,2729 X 4 X 12 = \$ 1.010.797.-

N° de meses a cobrar = 10.-

Mensualidad de Financiamiento Compartido = \$1.010.797 / 10 = 101.079.-

La Ley 20.845 de 2015 estableció un mecanismo transitorio para poner fin al financiamiento compartido. El mecanismo consiste, en síntesis, en que una vez que el monto máximo de financiamiento compartido por alumno sea igual al aporte por gratuidad, el establecimiento debe dejar de cobrar financiamiento compartido. El monto máximo de financiamiento compartido por alumno se reduce todos los años, en términos reales, en el mismo monto en que aumenta la subvención de escolaridad por alumno y sus incrementos. Mientras que, por su parte, el aporte por gratuidad aumenta en la magnitud de aumento de la Unidad de Subvención Educativa (USE), que varía en el mismo porcentaje de variación de las remuneraciones del sector público. Así, el diseño del mecanismo contempla, necesariamente, el evento en que el cobro máximo sea equivalente al aporte por gratuidad.

Los otros ingresos que corresponden al 2,41% del total son esporádicos y ocasionales, los cuales corresponden principalmente a proyectos por rendir y a donaciones con fines educacionales según Ley N° 19.247¹⁹ que permite a las empresas financiar la educación mediante donaciones a ciertos establecimientos educacionales para proyectos específicos. A cambio la empresa recibe un beneficio tributario consistente en crédito

¹⁸ https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2016/11/CircularN1_SuperintendenciaEstablecimientosSubvencionadosVersion4.pdf

¹⁹ Biblioteca del Congreso Nacional [en línea]

<https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32746/2/Donaciones__informacion_general__3_leyes__edit_gW.pdf> [consulta 06/01/2022]

tributario contra el Impuesto a la Renta de Primera Categoría del 50% de las donaciones efectivamente pagadas.

Todos estos ingresos se encuentran exentos del pago de IVA y de impuesto anual de renta, ya que su financiamiento proviene de actividades netamente impartidas por los docentes y con fines educacionales sin fines de lucro.

7.6 Estructura de costos

Los gastos totales realizados durante al año 2021 por los veinte y dos colegios se presentan en la ilustración 5, en donde el mayor porcentaje es asignado a las remuneraciones de los docentes y asistentes de la educación con un 72%. En segundo lugar, con un 8% todos los gastos de administración de los colegios. El tercer mayor gasto corresponde a todo lo relacionado con la casa central con un 7%, la matriz que gestiona y entrega el soporte a nivel nacional en distintos aspectos. El cuarto gran gasto corresponde a las mantenciones y/o mejoras realizadas a la infraestructura de los colegios debido a su gran envergadura y antigüedad en algunos casos, por lo tanto, requieren de importantes mantenciones anuales. Las inversiones en construcción no se consideran como gasto, por lo tanto, no se presentan en esta distribución. En quinto lugar, con 4% los implementos específicos de enseñanza, es decir, todos los materiales didácticos, pedagógicos, recursos y otros que aportan directamente en los planes educativos de cada colegio. En sexto lugar de los consumos básicos y luego las capacitaciones y asesoría externas para finalizar los arriendos realizados.

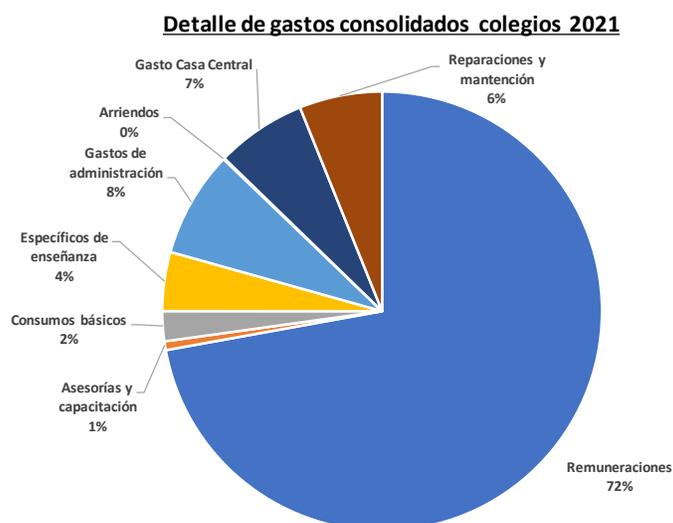


Ilustración 5 Detalle de gastos consolidados colegios de fundación 2021.

7.7 Situación financiera de fundación de colegios

De acuerdo al balance y estados de resultados obtenidos de la fundación de colegios en estudio la siguiente tabla (tabla 11) muestra los remanentes del año 2019 a 2021 por colegio. Para el año 2021 se observan diez (10) colegios con remanente mayor al 10%, seis (6) colegios tienen un remanente positivo, pero menor al 10%, y los otros seis colegios restantes mantienen resultados negativos.

N°	CC. Colegio	Tipo de financiamiento	Calificación	% Remanente		
				2019	2020	2021
1	Colegio 1	Subvencionado con Ficom	Emergente	22,95%	3,00%	16,08%
2	Colegio 2	Gratuito	Emergente	34,55%	14,57%	16,71%
3	Colegio 3	Gratuito	Emergente	5,03%	14,91%	-3,05%
4	Colegio 4	Subvencionado con Ficom	Emergente	-11,62%	0,89%	3,27%
5	Colegio 5	Gratuito	Emergente	-5,77%	10,24%	5,98%
6	Colegio 6	Subvencionado con Ficom	Emergente	-19,34%	-4,49%	14,39%
7	Colegio 7	Subvencionado con Ficom	Emergente	-2,06%	4,03%	23,89%
8	Colegio 8	Gratuito	Emergente	-6,55%	21,13%	-11,47%
9	Colegio 9	Subvencionado con Ficom	Emergente	-9,73%	1,16%	1,23%
10	Colegio 10	Subvencionado con Ficom	Emergente	-6,49%	-5,03%	8,02%
11	Colegio 11	Subvencionado con Ficom	Emergente	-11,52%	-10,18%	-7,57%
12	Colegio 12	Subvencionado con Ficom	Emergente	-5,01%	8,44%	20,02%
13	Colegio 13	Gratuito	Emergente	-3,95%	0,19%	-0,19%
14	Colegio 14	Subvencionado con Ficom	Emergente	2,22%	2,74%	-4,12%
15	Colegio 15	Gratuito	Emergente	31,65%	-12,21%	16,68%
16	Colegio 16	Gratuito	Emergente	19,11%	1,35%	17,03%
17	Colegio 17	Subvencionado con Ficom	Emergente	-12,90%	4,40%	7,46%
18	Colegio 18	Subvencionado con Ficom	Emergente	17,77%	-10,34%	-3,89%
19	Colegio 19	Gratuito	Emergente	2,34%	18,08%	17,29%
20	Colegio 20	Gratuito	Emergente	7,08%	11,24%	8,69%
21	Colegio 21	Subvencionado con Ficom	Emergente	-3,53%	6,17%	11,47%
22	Colegio 22	Subvencionado con Ficom	Emergente	24,79%	-4,14%	26,65%

Tabla 11 Remanentes Colegios de Fundación año 2019 a 2021.

7.8 Descripción de la industria.

El gasto público en educación en Chile creció 1.155,1 millones en 2018, es decir un 7,69%, hasta 16.163,7 millones de dólares, con lo que representó el 21,38% del gasto público total. Esta cifra supone que el gasto público en educación en 2018 alcanzó el 5,43% del PIB, una subida 0,01 puntos respecto de 2017, en el que fue el 5,42% del PIB.

En 2018, el gasto público per cápita en educación en Chile fue de 862 dólares por habitante. En 2017 fue de 815 dólares, luego se produjo un incremento del gasto público en educación por habitante del 1,25%, 47 dólares por persona. Es importante señalar que se trata del gasto total dividido entre todos sus habitantes, independientemente de que sean estudiantes o no y de la edad que tengan. En la actualidad, según su gasto público en educación per cápita, Chile se encuentra en el puesto 42 de los 187 publicados.²⁰

²⁰ Expansión [en línea]

<<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/chile>> [consulta 06/01/2022]

Chile - Gasto Público Educación				
Fecha	Gasto Educación (M.\$)	Gasto Educación (%Gto Pub)	Gasto Educación (%PIB)	Gasto Educación Per Capita
2018	16.163,70	21,38%	5,43%	862 \$
2017	15.008,60	21,31%	5,42%	815 \$
2016	13.372,80	21,16%	5,34%	736 \$
2015	11.890,40	19,59%	4,88%	662 \$
2014	12.322,80	19,92%	4,73%	693 \$
2013	12.607,50	19,65%	4,53%	716 \$
2012	12.216,40	19,64%	4,58%	700 \$
2011	10.197,80	17,75%	4,05%	591 \$
2010	9.086,70	17,84%	4,16%	533 \$
2009	7.299,00	17,04%	4,23%	432 \$
2008	6.806,80	17,40%	3,79%	408 \$
2007	5.578,10	16,75%	3,21%	338 \$
2006	4.679,30	16,23%	3,02%	286 \$
2005	4.013,30	16,20%	3,26%	248 \$
2004	3.511,00	17,02%	3,54%	219 \$
2003	2.998,10	17,64%	3,96%	189 \$
2002	2.845,80	17,45%	4,08%	181 \$
2000	2.938,20	16,43%	3,78%	192 \$

Tabla 12 Gasto público en educación en Chile

Fuente: Elaboración propia. Fuente de datosmacro.com

En la tabla anterior se puede observar la evolución del gasto público en educación. En 2018, Chile dedicó el 21,38% de su gasto público total a educación, mientras que el año anterior había dedicado el 21,31%; cinco años antes, el 19,65%, y si nos remontamos diez años atrás el porcentaje fue del 17,4% del gasto público, es decir, el porcentaje dedicado a educación se ha ido incrementando en los últimos años.

Teniendo en consideración las cifras de la industria, es importante conocer el presupuesto total del Mineduc que para 2020 alcanzó los \$ 11.649.845 millones, 1,03% más que el año 2019. Excluyendo el pago de la deuda y otros ítems que no constituyen gasto, el aumento fue de 1,95%, lo que equivale a un mayor gasto de +\$ 211 mil millones. A grandes rasgos, este incremento puede explicarse por el alza en los recursos dirigidos a los siguientes ámbitos:

- Educación Parvularia (+\$ 54,8 mil millones), producto del alza en los recursos para la operación de jardines infantiles y para mejoras en infraestructura de establecimientos administrados por municipios y otras entidades sin fines de lucro que funcionan vía convenio.
- Infraestructura y Equipamiento de Establecimientos Escolares (+\$ 32 mil millones), a través de transferencias de capital a establecimientos públicos (+\$25 mil millones), Liceos Bicentenario (+\$ 5,2 mil millones) y para el equipamiento de Liceos Técnico-Profesionales (+\$ 1,9 mil millones).

- Extensión de la Carrera Docente y de la Ley de Inclusión (+\$ 138 mil millones), lo que considera aumento de subvenciones, aporte por gratuidad y el incremento neto de diversas asignaciones para financiar las remuneraciones de los profesores que ingresan al nuevo sistema.

Estos incrementos, a su vez, fueron posibles en tanto se liberan recursos producto de una reestimación del gasto en gratuidad de educación superior (-\$31 mil millones), en la medida en que se redujo la incertidumbre porque no adscribieron nuevas instituciones y porque aún no se cumplen los requisitos que impone la ley para extender la cobertura hacia nuevos niveles socioeconómicos. Asimismo, se observa un aumento en los recursos destinados al funcionamiento de los Servicios Locales de Educación (+\$ 324 mil millones). Si bien ello da cuenta de los avances en la puesta en marcha del nuevo Sistema de Educación Pública, la información disponible no permite distinguir qué parte corresponde a un traspaso de recursos y cuánto constituye un aumento efectivo del gasto.²¹

El presupuesto total del Mineduc para 2021 alcanza los \$ 11.910.430 millones, 0,2% menos que el presupuesto con reajustes del año 2020. En tanto, al excluir el pago de la deuda y otros ítems bajo la línea, el gasto total para 2021 ascenderá a \$ 11.255.651 millones, lo que representa un 0,6% menos que el año anterior (caída de \$ 69.770 millones). Estas cifras incluyen los recursos que se han dispuesto en virtud del Fondo de Emergencia Covid-19, los que totalizan \$173.825 millones.

En relación a los ajustes de gasto que se han realizado durante el año 2021, cabe mencionar que el presupuesto inicial con reajustes e inclusión de leyes especiales se mantuvo prácticamente igual al de la ley inicial, reduciéndose en apenas un -0,16%. Asimismo, el presupuesto vigente disminuyó un -2,1% en comparación con la ley inicial aprobada para el presente año. En cuanto a la ejecución, al 31 de agosto 2021, llega a un 61% del presupuesto vigente, lo que se encuentra por debajo del nivel esperado (67%). Ello podría indicar la existencia de ítems que, dado el contexto que vive el país, no están pudiendo realizarse, indicando espacios para la reducción y reasignación de gastos en 2021.²²

Analizando el destino de los recursos según el nivel educativo para el año 2021, un 15,3% del gasto total irá a Educación Parvularia, 64,8% a Educación Escolar y 19,9% a Educación Superior. No obstante, considerando la cantidad de alumnos que asiste a cada nivel, se calcula que el gasto promedio para Educación Parvularia será el más alto, seguido por el gasto en Educación Escolar y el de Educación Superior. Esta información se presenta en el siguiente gráfico de tabla N° 13

²¹ https://lyd.org/wp-content/uploads/2019/10/lp2020_partida-09_mineduc.pdf

²² https://lyd.org/wp-content/uploads/2020/10/partida-09_lp2021_mineduc.pdf



Tabla 13 Gasto promedio por nivel educativo (millones de \$ por alumno)

Fuente: adaptado de lyd.org

El informe del Centro de Estudios del Ministerio de Educación muestra el mercado educacional y cómo ha cambiado la composición de los establecimientos educacionales durante los últimos años. Esta revisión es importante, ya que existen políticas públicas de reciente entrada en vigor que han modificado, en parte, la composición de las dependencias administrativas a las que pertenecen las escuelas, colegios y liceos, entre ellas, la que crea el Sistema de Educación Pública y la Ley de Inclusión Escolar (LIE).

En la Tabla 14 se observa que esta caída en el número de establecimientos en funcionamiento ocurre tanto en el sector público, como en el subvencionado y en el particular privado. Desde el año 2019 al 2020, la cantidad de establecimientos particulares subvencionados en funcionamiento y con matrícula disminuye en un 0,41%, mientras que tal caída desde el año 2020 al 2021 es del 0,65%.

Por último, los establecimientos particulares pagados disminuyeron en un 2,37% desde el año 2018 al 2019, y en un 6,37% en el último periodo analizado.

Dependencia	2019	2020	2021	Variación 2019-2020	Variación 2020-2021
Público/1	5.107	5.071	5.039	-0,70%	-0,63%
Municipal	4.874	4.670	4.396	-4,19%	-5,87%
SLE	233	401	643	72,10%	60,35%
Part. subvencionado	5.593	5.570	5.534	-0,41%	-0,65%
CAD	70	70	70	0,00%	0,00%
Part. pagado	659	617	605	-6,37%	-1,94%
Total	11.429	11.328	11.248	-0,88%	-0,71%

Tabla 14 Cantidad y distribución de establecimientos educacionales por dependencia administrativa, periodo 2019 – 2021.

Fuente: Centro de Estudios, Ministerio de Educación.

Nota: No se consideran establecimientos en receso, cerrados o sin matrícula.

La Tabla 15 muestra el conjunto de establecimientos que se encuentra en funcionamiento y con matrícula, según dependencia administrativa, para los años 2020 y 2021. Se observa la creación de diez establecimientos particulares subvencionados y ocho particulares pagados, así como un establecimiento pasan de particulares subvencionados a pagados y otro particular pagado a subvencionado en dicho periodo. Por otra parte, se tienen 243 establecimientos municipales que en el año 2021 son administrados por servicios locales de educación.

Dependencia	Municipal 2021	Part. subvencionado 2021	Part. pagado 2021	CAD/1 2021	SLE 2021/2	Total
Municipal 2020	4.394	0	0	0	243	4.637
Part. subvencionado 2020	0	5.523	1	0	0	5.524
Part. pagado 2020	0	1	596	0	0	597
CAD 2020	0	0	0	70	0	70
SLE 2020	0	0	0	0	400	400
No existía en 2020	2	10	8	0	0	20
Total	4.396	5.534	605	70	643	11.248

Tabla 15 Matriz de cambio en dependencia administrativa, periodo 2020 - 2021.

Fuente: Centro de Estudios, Ministerio de Educación.

Nota: Se consideran todos los establecimientos que se encuentran funcionando y con matrícula en 2020, independiente de su situación en 2019.

Tras el panorama inicial entregado por el análisis del cambio en la composición que han tenido los establecimientos educacionales durante los últimos tres años, se puede tener una mayor claridad sobre las razones por las cuales ha variado la composición de la matrícula durante este periodo.

La tabla 16 expone cómo se distribuye la matrícula según la dependencia administrativa del establecimiento. Se aprecia que la proporción de estudiantes que presenta matrícula en establecimiento educacional particular subvencionado aumentó desde el año 2019 al 2020, estabilizándose en el 2021. Por su parte, la matrícula en el sector público ha disminuido; mientras que la matrícula en los servicios locales ha aumentado en el mismo periodo.

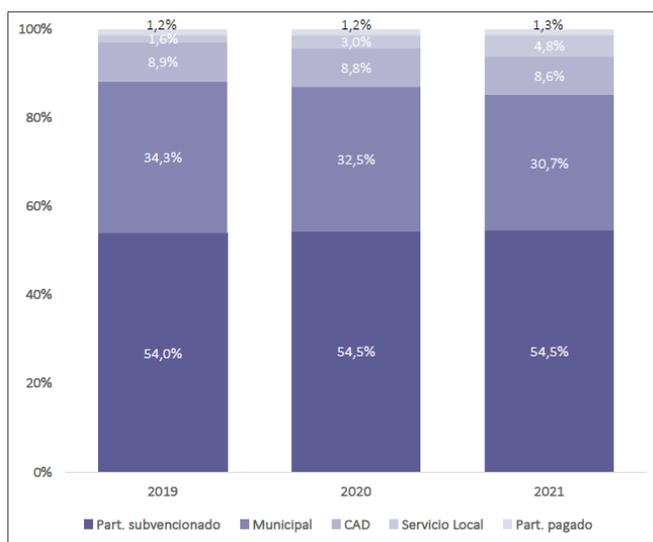


Tabla 16 Matrícula en establecimientos educacionales en funcionamiento según dependencia administrativa, periodo 2019 - 2021.

Fuente: Adaptado de Centro de Estudios, Ministerio de Educación.

La Tabla 17 demuestra que el número de estudiantes matriculados en establecimientos particulares subvencionados sube desde el año 2019 al 2021. En cuanto a los particulares pagados y municipales cayeron durante los tres años.

Dependencia	2019	2020	2021	Variación 2019-2020	Variación 2020-2021
Público	1.296.126	1.277.433	1.286.573	-1,44%	0,72%
Municipal	1.237.900	1.171.168	1.111.702	-5,39%	-5,08%
SLE/1	58.226	106.265	174.871	82,50%	64,56%
Part. subvencionado	1.948.663	1.959.540	1.972.136	0,56%	0,64%
CAD/1	44.293	44.528	45.275	0,53%	1,68%
Part. pagado	321.962	316.921	311.518	-1,57%	-1,70%
Total	3.611.044	3.598.422	3.615.502	-0,35%	0,47%

Tabla 17 Matrícula en establecimientos educacionales en funcionamiento según dependencia administrativa 2019 - 2021

Fuente: Adaptado de Centro de Estudios, Ministerio de Educación.

La Tabla 18 muestra la distribución de la matrícula por región. De las 16 regiones, 9 experimentaron disminuciones en los años 2019 al 2020. En cambio, en los años 2020 y 2021 registraron aumentos de matrícula 14 colegios

Región	2019	2020	2021	Variación 2019-2020	Variación 2020-2021
Región de Arica y Parinacota	53.188	52.876	53.263	-0,59%	0,73%
Región de Tarapacá	81.064	81.368	82.186	0,38%	1,01%
Región de Antofagasta	133.490	132.046	131.157	-1,08%	-0,67%
Región de Atacama	66.473	65.323	66.485	-1,73%	1,78%
Región de Coquimbo	171.210	172.024	174.551	0,48%	1,47%
Región de Valparaíso	363.352	363.818	366.765	0,13%	0,81%
Región Metropolitana	1.390.095	1.378.668	1.374.643	-0,82%	-0,29%
Región de O'Higgins	194.288	194.032	196.482	-0,13%	1,26%
Región de Maule	218.521	219.921	223.548	0,64%	1,65%
Región de Ñuble	96.654	96.790	97.764	0,14%	1,01%
Región de Biobío	320.579	319.407	320.030	-0,37%	0,20%
Región de La Araucanía	203.816	204.882	209.553	0,52%	2,28%
Región de Los Ríos	80.004	80.084	78.744	0,10%	-1,67%
Región de Los Lagos	182.455	182.053	184.713	-0,22%	1,46%
Región de Aysén	23.796	23.414	23.695	-1,61%	1,20%
Región de Magallanes	32.059	31.716	31.923	-1,07%	0,65%
Total	3.611.044	3.598.422	3.615.502	-0,35%	0,47%

Tabla 18 Matrícula total y variación anual según región, periodo 2019 - 2021

Fuente: Centro de Estudios, Ministerio de Educación.

Aun cuando la matrícula disminuye desde el año 2019 al 2020, periodo en que los niveles de básica adultos y media TP adultos sufrieron las mayores caídas con un 16,11% y un 15,41% respectivamente, la educación media HC jóvenes, básica regular y parvularia aumentan en un 1,87%, un 0,12% y un 0,15%. En el periodo 2020-2021 y en línea con el crecimiento nacional, todos los niveles de enseñanza, salvo la educación especial y

parvularia, aumentaron su matrícula, en especial, media HC Adultos (14,74%), media TP Adultos (10,26%) y básica Adultos (7,73%).

Código de enseñanza	2019	2020	2021	Variación 2019-2020	Variación 2020-2021
Parvularia	380.477	381.065	348.272	0,15%	-8,61%
Básica regular	2.011.420	2.013.773	2.029.911	0,12%	0,80%
Básica adultos	18.954	16.034	17.274	-15,41%	7,73%
Especial	184.006	181.436	175.480	-1,40%	-3,28%
Media HC jóvenes	649.719	661.870	681.892	1,87%	3,03%
Media HC adultos	110.093	95.992	110.137	-12,81%	14,74%
Media TP jóvenes	246.840	240.253	243.716	-2,67%	1,44%
Media TP adultos	9.535	7.999	8.820	-16,11%	10,26%
Total	3.611.044	3.598.422	3.615.502	-0,35%	0,47%

Tabla 19 Matrícula total y variación anual según nivel de enseñanza, periodo 2019 - 2021

Fuente: Centro de Estudios, Ministerio de Educación.

La tabla 20 muestra, según datos del Censo 2017²³ la información demográfica regional y la proyección del mercado para el presente año de potenciales usuarios de los colegios. El total de jóvenes entre 5 y 19 años para el año 2022 asciende a 3.523.750, valores muy similares a los años 2018 a 2020.

Para mayor detalle de información respecto a las matriculas ver anexos 13.10 al 13.16.

Población total por región , sexo y grupos de edad.

NOMBRE REGIÓN	GRUPOS DE EDAD 2017	EDAD CORREGIDA 2022	TOTAL POBLACIÓN EFECTIVAMENTE CENSADA	HOMBRES	MUJERES
ARICA Y PARINACOTA	0 a 14 años	5 a 19 años	49.210	25.060	24.150
TARAPACÁ	0 a 14 años	5 a 19 años	77.203	39.484	37.719
ANTOFAGASTA	0 a 14 años	5 a 19 años	127.862	65.116	62.746
ATACAMA	0 a 14 años	5 a 19 años	65.622	33.559	32.063
COQUIMBO	0 a 14 años	5 a 19 años	164.331	83.860	80.471
VALPARAÍSO	0 a 14 años	5 a 19 años	346.131	176.459	169.672
METROPOLITANA DE SANTIAGO	0 a 14 años	5 a 19 años	1.377.726	703.197	674.529
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	0 a 14 años	5 a 19 años	189.770	97.100	92.670
MAULE	0 a 14 años	5 a 19 años	213.285	108.844	104.441
ÑUBLE	0 a 14 años	5 a 19 años	93.886	47.911	45.975
BIOBÍO	0 a 14 años	5 a 19 años	315.477	161.060	154.417
LA ARAUCANÍA	0 a 14 años	5 a 19 años	199.872	101.925	97.947
LOS RÍOS	0 a 14 años	5 a 19 años	77.068	39.189	37.879
LOS LAGOS	0 a 14 años	5 a 19 años	172.177	87.709	84.468
AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	0 a 14 años	5 a 19 años	23.203	11.855	11.348
MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	0 a 14 años	5 a 19 años	30.927	15.707	15.220
Total			3.523.750	1.798.035	1.725.715

Tabla 20 Población total por región, sexo y grupo de edad

Fuente: Elaboración propia – Censo 2017.

²³ INE [en línea]

<<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/informacion-historica-censo-de-poblacion-y-vivienda>> [consulta 15/02/2022]

7.8.1 Análisis de clientes

Diversos estudios respecto a los atributos que más valoran los padres y apoderados a la hora de elegir un colegio, han dejado en evidencia que estos se pueden diferenciar por los factores geográficos, sociales y culturales. La mayoría de los estudios en este ámbito buscan determinar las motivaciones de padres y apoderados al momento de la elección tratando de ponderar la importancia de cada factor: distancia, costo, proyecto educativo, resultados académicos, entre otros.

El estudio de Claudia Córdova “La elección de escuelas en sectores pobres: resultados de un estudio cualitativo” y estudio “Elección de escuela en Chile: de las dinámicas de distinción y exclusión a la segregación socioeconómica del sistema escolar” de Hernandez y Raczynski ²⁴, evidencia como los padres eligen el colegio de sus hijos privilegiando la homogeneidad social, esto es especialmente importante para clase media, ya que le permite diferenciarse de los segmentos sociales de menores ingresos a través de la elección de colegios particulares subvencionados que contemplan copago. En tanto los sectores populares, la decisión final se ve influida por razones más prácticas, como cercanía al hogar, precio o donde reciban algún tipo de apoyo.

La publicación “Equidad educativa y dinámicas de mercado en Educación” de Cristian Bellei, de igual manera, establece que la elección de la escuela depende de la clase social a la cual pertenecen las familias, tanto en sus restricciones y posibilidades prácticas, como en sus lógicas socioculturales. Para las familias de clase media y alta el aspecto socioeconómico de los alumnos de una escuela es fundamental en la selección. En cambio, para familias de clase baja y media baja es la distancia y el costo.

La publicación de “I Estudio de Preferencias sobre Colegios en España”²⁵, buscar conocer lo más valorado por los padres a la hora de elegir un colegio, los tipos de servicios les resultan más útiles y los aspectos deberían potenciarse mayormente, en definitiva, tratar de saber cómo sería el colegio ideal para ellos. Los aspectos más valorados son: entorno seguro, tecnológico y bilingüe. El segundo aspecto es la aplicación de las nuevas tecnologías en la enseñanza. En tercer lugar, que el colegio

²⁴ Scientific Electronic Library Online [en línea]

<https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242014000100007> [consulta 15/02/2022]

<https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052015000200008> [consulta 15/02/2022]

²⁵ Infoempleo.com [en línea]

<[34](https://blog.infoempleo.com/a/los-padres-quieren-colegios-seguros-bilingues-y-adaptados-a-las-nuevas-tecnologias/#:~:text=El%20%20Estudio%20de%20Preferencias,y%20la%20revista%20Hacer%20Familia.> [consulta 15/02/2022]</p></div><div data-bbox=)

proporcione una alimentación sana y equilibrada y en cuarto lugar la orientación laboral y académica que le puede proporcionar.

Según la encuesta realizada en el estudio publicado por accioneducar denominado “Sistema de admisión escolar: expectativas y experiencia”²⁶, evidencia las preferencias al momento de elegir un establecimiento.

Recursos	Porcentaje
Infraestructura	8,7%
Número de alumnos por sala	25,6%
Número de alumnos por computador	0,9%
Número de alumnos en el establecimiento	1,7%
Autoestima académica y motivación escolar	38,1%
Clima y convivencia escolar	20,6%
Participación y formación ciudadana	2,4%
Hábitos de vida saludable	2,0%

Tabla 21 Recursos más importantes a la hora de elegir un establecimiento

Fuente: Elaboración propia

Otro factor a considerar es que el Ministerio de Educación, a través de publicación “Abrir las escuelas paso a paso”²⁷ ya definió el retorno a las clases presenciales para el año escolar 2022 y cuáles serán las medidas de distanciamiento social que deberán tomar en cuenta cada establecimiento. Estas nuevas disposiciones de distanciamiento podrían generar complicaciones de aforo en algunos colegios o clases en distintos turnos, lo que la infraestructura toma mayor relevancia.

²⁶ Acción educar [en línea]

<<https://accioneducar.cl/sistema-nacional-de-admision-escolar-expectativas-y-experiencia/>> [consulta 26/02/2022]

²⁷ Biblioteca digital Mineduc [en línea]

<<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14785>> [Consulta 06/03/2022]

7.9 Análisis del macroentorno (Pestel)

Contexto covid-19 en la educación.

Ante el cierre de escuelas, la mayoría de los colegios colocaron en marcha estrategias de educación a distancia. Esta estrategia dependió fuertemente del acceso que tienen los niños y adolescentes en sus hogares a una serie de recursos que les permitieron aprender en casa, como: disponibilidad de libros y materiales educativos en el hogar, disponibilidad de un lugar para estudiar, acceso a algún dispositivo electrónico y a conectividad de internet, y el apoyo e involucramiento de sus padres en los procesos de aprendizaje (García, 2020).

La iniciativa del Ministerio de Educación, a través de su portal Educación2020.cl, llevó a cabo encuestas con el objeto de acompañar a las comunidades educativas. La primera encuesta #EstamosConectados fue aplicada entre el 26 de marzo y el 17 de abril de 2020, para conocer las condiciones de conectividad, estado emocional y principales necesidades de las comunidades educativas, en el contexto Covid-19. Participaron 3.400 docentes, apoderados, estudiantes, directivos y profesionales de la educación de todo el país y uno de los resultados más significativos arrojó que el 63% del estudiantado encuestado declaró sentirse aburrido(a) y sólo un 3% indicó sentirse “feliz” de estar en casa (Educación2020, 2020).

En una segunda versión de la encuesta #EstamosConectados, la cual fue aplicada junto a Lapsos, participaron de forma voluntaria 5.660 docentes, apoderados, estudiantes, directivos y profesionales de la educación, para recoger sus opiniones y emociones frente a la idea del retorno a clases presenciales. Los resultados revelaron que existen emociones divididas frente a este tema y que el 85% de las y los apoderados opta por mantener la educación a distancia por lo que queda de año, mientras que un 81% dice que enviará a sus hijos a clases presenciales sólo cuando se encuentre una vacuna o solución al coronavirus (Educación2020, 2020).

En este escenario de incertidumbre y de acuerdo a las medidas sanitarias establecidas por el Minsal así como también las propias decisiones que puedan adoptar cada colegio para asegurar el correcto funcionamiento las clases, esto podría generar una amenaza por el aumento considerable de gastos y costos que no estaban presupuestados. Así como también una disminución en el ingreso del ficom por no utilizar el servicio educacional.

Se realiza el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal del entorno, y las observaciones más relevantes de cada aspecto se muestran a continuación.

7.9.1. Político

La situación política que atraviesa Chile en la actualidad, con un estallido social generado en octubre de 2019, elecciones presidenciales en noviembre de 2021 y un eventual

cambio de Constitución política son circunstancias que se deben considerar al momento de generar un plan de negocio.

El tema de la reapertura de las escuelas en los periodos 2021 y 2022 ha generado controversia, particularmente entre los padres de familia y maestros. Hay resistencia por parte de algunos padres de familia de enviar a sus hijos a la escuela por temor al contagio, tanto de los niños como de las mismas familias. Igualmente, los docentes han manifestado preocupación por su propia salud frente al regreso a clases de manera presencial, y en algunos casos los sindicatos han manifestado abiertamente su oposición frente al trabajo presencial (García, 2020).

En el mes de octubre (2020), el ministro de Educación, Sr. Raúl Figueroa, informó el plan paso a paso para reabrir los colegios, en tres pilares: seguridad, voluntariedad y gradualidad (24Horas, 2020).

- Seguro: solo se abrirán aquellas escuelas que cuenten con condiciones sanitarias.
- Voluntario: está en los propios establecimientos la decisión de reabrir sus puertas y su asistencia también es voluntaria. Ningún padre o madre estará obligado a que su hijo asista durante este periodo al establecimiento.
- Gradual: las escuelas que reabran sus puertas lo harán comenzando con los niveles superiores -de tercero y cuarto medio- y luego los demás niveles de educación inferior.

Para el periodo 2021 se generaron varios cambios desde el Ministerio de Educación hacia los colegios y el primero fue establecer la presencialidad obligatoria de los docentes a las salas de clases, no así de los alumnos, ya que la decisión de asistir recae en los padres y/o apoderados. Esta decisión no implicó una afectación en el ingreso por pago de la subvención para los establecimientos educacionales. Para el periodo 2022 la presencialidad es obligatoria para docente y total de los alumnos.

Estas medidas tienen como resultado mayores gastos en contratación de personal (turnos por aforos), artículos de sanitización para cumplir con las normas sanitarias establecidas para el correcto funcionamiento de cada colegio.

7.9.2. Sociocultural

El estallido social de octubre de 2019 y la notoria explosión de movimientos sociales que continuaron con las protestas en el año 2020 expusieron la vulnerabilidad del sistema socioeconómico, con manifestantes que demandaban un cambio en la dirección política, mayor protección social del país en materias como salud, pensiones, derechos laborales, e incluso el cambio de la Constitución.

La pandemia del Covid-19 ha hecho que la presión del Colegio Médico y las autoridades municipales empujaran al gobierno a adoptar paulatinamente medidas de confinamiento. El 15 de marzo de 2020 se anunció la suspensión de clases en escuelas y universidades,

lo que ha dado origen a tres nuevos campos de acción principales: el despliegue de modalidades de aprendizaje a distancia, mediante la utilización de una diversidad de formatos y plataformas (con o sin uso de tecnología); el apoyo y la movilización del personal y las comunidades educativas, y la atención a la salud y el bienestar integral de las y los estudiantes.

Con ambos fenómenos las personas vieron alteradas sus rutinas, interrumpidos sus trabajos y amenazada la provisión de alimentos y servicios básicos. De igual forma, las organizaciones se han visto afectadas, dado que las personas van tomando un mayor protagonismo en las decisiones futuras y, además, deben buscar rápidamente la manera de adaptar sus procesos y liderazgos a una nueva realidad social.

7.9.3. Económicos

Chile es considerado tradicionalmente como un modelo en América Latina en términos de transparencia política y financiera. También ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina en la última década, permitiendo al país reducir significativamente la pobreza. Sin embargo, el Banco Mundial ha estimado que la crisis de Covid-19 podría revertir años de crecimiento de la clase media chilena, reduciendo su tamaño en casi dos millones de personas en solo unos pocos meses, llevando a nuevos hogares de clase media hacia la pobreza, sobre todo debido a catastróficos gastos en salud y el desempleo. Según el FMI, aunque el PIB bajó en 6% en 2020 debido al Covid-19, se prevé que el PIB repunte a 4,9% en 2021 gracias a la recuperación económica mundial posterior a la pandemia. No obstante, para el año 2022 la nueva proyección es de 1,4%.

La balanza general del gobierno cerró en -3,3% del PIB en 2020 y se prevé que caiga a -4,4% en 2021 y -3% en 2022. El daño económico de la pandemia se produjo como un doble golpe: mientras que una de las cuarentenas más estrictas del mundo sofocó el consumo y la actividad de inversión, la turbulencia en los mercados internacionales de productos primarios amplificó la presión sobre la economía del país, dependiente de las exportaciones. La deuda bruta del gobierno fue estimada en 32,8% del PIB en 2020, y se prevé que aumente a 37,5% en 2021 y 41,7% en 2022.

La tasa de desempleo de Chile, relativamente elevada, se vio afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de Covid-19 y aumentó a 11,4% en 2020. Sin embargo, el FMI prevé que la tasa baje ligeramente a 10,2% en 2021 y 9,1% en 2022. Todo esto representa una amenaza por la reducción del poder adquisitivo de los apoderados que pagan cuota ficom.

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
PIB (miles de millones de USD)	298,20	279,27	252,76	307,94	327,90
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	4,0	1,0	-5,8	6,2	3,8
PIB per cápita (USD)	15	14e	12	15	16
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-1,5	-1,7	-2,6	-4,1	-3,9
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	25,6	28,2	32,5	33,6	36,8
Tasa de inflación (%)	2,3	2,3	3,0	3,1	3,0
Tasa de paro (% de la población activa)	7,4	7,2	10,8	9,0	8,2
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-10,65	-10,37	3,43	1,05	-2,00
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-3,6	-3,7	1,4	0,3	-0,6

Tabla 22 Indicadores de crecimiento de Chile de 2018 a 2022

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, Abril 2021.

Nota 1: e) datos estimados

En cuanto a los recursos destinados específicamente a la educación escolar pública, se pueden dividir en dos:

- Subvenciones por asistencia y vulnerabilidad, como lo son la subvención general y SEP.
- Aportes directos, como lo son los recursos para infraestructura, equipamiento, funcionamiento de los Servicios Locales de Educación y el Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP).

Las subvenciones representan el 87,5% y los aportes directos representan un 12,5% del total de recursos públicos. Si bien durante los últimos años los recursos a educación aumentaron, las comunidades educativas para el año en curso deberán hacer frente a problemas generados por la emergencia sanitaria.

González, Pino & Ahumada, 2017, enumera tres desafíos con los que deberá lidiar el sector de educación subvencionada:

“Los recursos asignados por subvenciones con montos “variables”, es decir, los montos dependerán de la asistencia de los estudiantes; mientras que los costos de funcionamiento de las escuelas -agua, luz, internet, insumos, remuneraciones, entre otros- son “fijos”.

La Ley de Presupuesto 2020 autorizó al ministro de Educación a que no se considere la asistencia como elemento para el cálculo de la subvención en escuelas públicas y particulares subvencionadas, por haber una baja de asistencia por causas epidemiológicas. Es decir, habrá subvención y las escuelas estarán financiadas, sin embargo, este financiamiento no se hará en función del número de estudiantes matriculados.

Los municipios realizan transferencias desde sus presupuestos a educación porque los recursos que reciben por subvenciones y aportes directos no son suficientes para cubrir los costos de funcionamiento de las escuelas. Los aportes directos a las escuelas son los más susceptibles a sufrir recortes en la Ley de Presupuestos 2021”. El FAEP, como establece la ley, disminuirá en un 30% aproximadamente respecto del año 2020, afectando principalmente iniciativas destinadas al pago de deudas, mantención de escuelas, inversiones en recursos pedagógicos, entre otros (González, Pino & Ahumada, 2017).²⁸

A pesar del estallido social y Covid-19, los resultados económicos de la fundación no se han visto materialmente afectados, ya que el Ministerio de Educación siguió pagando las subvenciones totales, aunque no sea obligatoria la asistencia.²⁹ Situación totalmente diferente en el financiamiento compartido, dado que es un contrato bilateral, porque una parte se dedica a prestar un servicio, en este caso el servicio de educación (el cual no se ha entregado de manera normal y continua), y la otra parte se obliga a pagarlo. De igual manera este ingreso fue recibido, aunque con cierto retraso, dado que los colegios mantuvieron entregando el servicio tanto presencial y luego de forma remota cumpliendo con los programas educativos de forma íntegra.

7.9.4. Legales

La educación y la libertad de enseñanza son derechos complementarios que se encuentran garantizados en la Constitución Política de la República.

La Ley N° 20.370 General de Educación³⁰ establece, en el Artículo 3°: “El sistema educativo chileno se construye sobre la base de los derechos garantizados en la Constitución, así como en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes y, en especial, del derecho a la educación y la libertad de enseñanza”. Por su parte, el Artículo 4° de la citada norma legal establece que la educación es un derecho de todas las personas. Corresponde preferentemente a los padres el derecho y el deber de educar a sus hijos; al Estado, el deber de otorgar especial protección al ejercicio de este derecho y, en general, a la comunidad, el deber de contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de la educación. Es deber del Estado propender a asegurar a todas las personas una educación inclusiva de calidad. Asimismo, es deber del Estado promover que se generen las condiciones necesarias para el acceso y permanencia de los estudiantes con necesidades educativas especiales en establecimientos de educación regular o especial, según sea el interés superior del niño o pupilo.

La educación básica y la educación media son obligatorias, debiendo el Estado financiar un sistema gratuito destinado a asegurar el acceso equitativo, inclusivo y sin

²⁸ <https://ical.cl/2020/08/10/opinion-recursos-para-educacion-y-los-desafios-que-deja-la-pandemia/>

²⁹ <https://www.senado.cl/retorno-a-clases-y-subvenciones-ministerio-de-educacion-aseguro-que-se/senado/2020-08-18/182742.html>

³⁰ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1014974>

discriminaciones arbitrarias a ellas de toda la población, así como generar las condiciones para la permanencia en el mismo de conformidad a la ley.³¹

Los aspectos relevantes de la nueva Ley N° 20.845 de inclusión escolar³² son: regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado. Además, establece los estándares de calidad obligatorios y la libertad del 30% del tiempo para elegir contenidos adicionales de acuerdo al proyecto educativo. Sin embargo, la amenaza de esta nueva ley es la obligatoriedad de cumplir con los estándares mínimos de calidad, los que de no cumplirse se podría incluso terminar en el cierre definitivo de la escuela. Las oportunidades de esta ley son la libertad de elección del proyecto educativo.

7.9.5. Tecnológico

Es notorio que con el transcurso de los años la innovación tecnológica está avanzando con mayor rapidez, convirtiéndose en herramienta para los procesos cotidianos y en especial los educativos.

A raíz de las medidas sanitarias por covid-19 se evidenció la masificación en el uso de estas herramientas tecnológicas. Se puso en marcha estrategias de educación a distancia para asegurar que los niños y adolescentes continúen con su proceso de aprendizaje.

Estas estrategias varían desde la educación virtual con el apoyo de tecnologías digitales, la transmisión de programas educativos en radio y televisión, hasta la entrega de guías y materiales impresos combinados con el uso del teléfono celular. El uso de plataformas digitales ha permitido la formalización de los docentes el uso de herramientas de educación y de recursos en línea para padres y apoderados.

Esta modalidad ha sido posible ya que el 83% de los estudiantes de 15 años cuentan con un computador y el 80% cuenta con cobertura a internet. Esta cobertura incluye el acceso mediante dispositivos móviles.

En la actualidad se utiliza cada vez más estos medios digitales como complemento de la educación, desde material de estudio, foros educativos, videos explicativos, así como también las clases virtuales para cumplir los distintos programas. Lo anterior se presenta como una oportunidad ya que puede generar una tendencia en la educación, por lo menos mientras se mantenga la pandemia, de un modelo mixto con clases presenciales y/o virtuales.

³¹ <https://www.ayudameduc.cl/ficha/derecho-la-educacion-y-libertad-de-ensenanza-11>

³² <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078172>

7.9.6. Medioambientales

En los últimos años el debate académico, político y social respecto de temas medioambientales ha crecido sustancialmente debido al conocido problema del cambio climático que afecta a varios lugares del mundo con distintos fenómenos, tales como lluvias, tornados, sequías, etc. Situación que puede provocar daños irreparables en geografías, así como también la extinción de recursos naturales. Chile no está alejado de esa realidad y dentro de los principales problemas se encuentra la contaminación del aire, la excesiva cantidad de basura existente, sequía en la zona centro, aluviones y “zonas de sacrificio”, es decir, lugares que están obligados a vivir en ambientes contaminados. Estos eventos producirán desastres sicionaturales que afectarán a las comunidades de manera desigual, acentuando la condición de vulnerabilidad social en la que viven muchos chilenos. Los grupos de menores recursos resultarán mucho más vulnerables, al tener menor capacidad de preparación y respuesta, así como limitados recursos económicos y humanos para enfrentar estos episodios.

Actualmente, en Chile rige la Ley de Educación Ambiental (Ley N° 19.300), la cual establece un marco general de regulación, protección y preservación de la naturaleza y patrimonio ambiental.

Además de lo anterior, el Ministerio del Medio Ambiente impulsó desde el año 2015 la Academia de Formación Ambiental Adriana Hoffman,³³ con el objetivo de formar, de forma gratuita, a los docentes y funcionario sobre los conceptos de protección ambiental y herramientas para incorporar al currículo educativo los conocimientos necesarios para el desarrollo sustentable en los establecimientos.

Conjuntamente existe el Sistema Nacional de Certificación Ambiental de Establecimientos Educativos³⁴, programa coordinado por distintos ministerios con el propósito de fomentar la incorporación de variables ambientales en los colegios en tres ámbitos: pedagógico, gestión de la escuela y relación con la comunidad y entorno, entregando una certificación a aquellos colegios que implementen sus estrategias.

7.9.7. Conclusión análisis Pestel

El estallido social sumado a la pandemia del Covid-19 impactó fuertemente a nuestro país, generando un alto nivel de incertidumbre respecto del funcionamiento y continuidad de las empresas en las distintas industrias, incluido el sistema escolar. La flexibilidad y rapidez en implementar nuevas metodologías, los protocolos sanitarios requeridos y planes de estudios innovadores en el contexto actual son parte de la diferenciación, siendo clave de éxito para atraer mayor cantidad de alumnos e incrementar la rentabilidad de los colegios.

³³ <https://mma.gob.cl/academia/>

³⁴ <https://sncae.mma.gob.cl/portal>

Los colegios se han visto obligados a modificar la práctica pedagógica, poniendo en juego la didáctica e innovación para el desarrollo de clases virtuales efectivas y motivadoras. Tras todas las complicaciones que esto conlleva, los docentes se vieron en la necesidad de desarrollar la imaginación y creatividad al proponer un replanteamiento de la estructura de clases en los colegios, sobrellevando dificultades tales como: alumnos y apoderados que no manejan mucho la tecnología y el exceso de material virtual, enviado a los alumnos. Lo que con el tiempo fue mejorando por las nuevas metodologías implementadas, evidenciando también preocupación por parte de los apoderados y responsabilidad por parte de los alumnos. Por lo tanto, es necesario crear y/o ampliar el proyecto educativo con nuevas actividades extracurriculares que le den un valor agregado al servicio educativo actual.

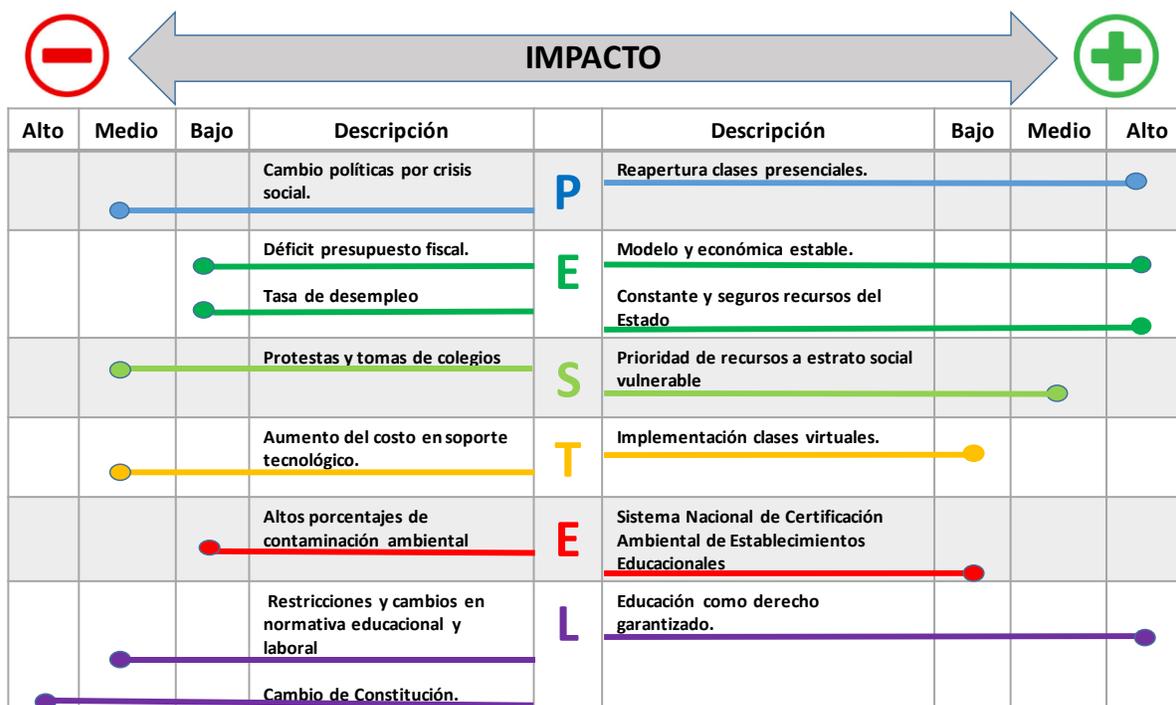


Ilustración 6 Análisis del entorno (PESTEL).

Fuente: Elaboración propia

7.10 Análisis 5 fuerzas Porter

A continuación, se realizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter y de esta forma se pretende entender de mejor manera la dinámica que influye en el sector de la enseñanza y cuál sería la posición que se escogería en dicho sector. Al finalizar con este análisis se conocerá la posición estratégica de esta fundación de colegios y se podrá llevar a cabo la búsqueda de iniciativas que permitan mejorar este plan de negocio.

7.10.1 Ingresos de competidores

Este aspecto es importante de tener en cuenta, ya que se puede tener un servicio estrella, por lo que su éxito inspire a otros a ingresar en este mercado y amenazar la posición de la fundación. Además, la presencia de nuevos competidores puede llevar a que bajen los precios y los remanentes sean más difíciles de conseguir.

Para realizar un mejor análisis de este aspecto es necesario conocer cuáles son las barreras de entrada que dificultan el ingreso de nuevos competidores.

Esta amenaza es de un nivel medio y las barreras a la entrada son:

- Los costos de inversión inicial para hacer funcionar el colegio. Adicionalmente, se debe agregar el costo para cumplir con todas las medidas sanitarias necesarias para activar clases presenciales y posible financiamiento de equipos electrónicos a docentes y alumnos más vulnerables.
- La diferenciación del servicio, es decir, la escasez de oferta académica que pudiera ofrecer otro colegio de prestigio que les proporcione a los padres y apoderados una opción a corto plazo de servicios que brinde a los estudiantes adaptarse rápidamente a la nueva modalidad del sistema educativo que pretende acoplar el Ministerio de Educación para el 2021.
- La marca: los años en el mercado le ha entregado un prestigio y credibilidad a esta fundación de colegios, en especial en regiones, lo que se considera como una desventaja a la hora de competir con ellos. Por tal motivo, la fidelización de los alumnos (clientes) también es un factor clave, es decir, que los padres y madres también matriculen en el colegio a los otros hijos que tengan.
- Localización favorable: aspectos como la accesibilidad a los colegios, las zonas de estacionamiento para recoger a alumnos, la proximidad al transporte público (locomoción colectiva, metro, colectivos) son criterios importantes para los clientes al momento de tomar la decisión. Los colegios de esta fundación se encuentran ubicados en dos zonas particulares: zonas céntricas de la ciudad y/o barrios consolidados.

Las instituciones educativas que cuenten con la capacidad y el entrenamiento para establecer procedimientos de bioseguridad tendrán la ventaja de atraer a mayor número de estudiantes. Por lo tanto, se debe realizar una evaluación de riesgos para los docentes y otros empleados, emprender las acciones adecuadas para apoyarlos con orientación y procedimientos eficaces para controlar la salud de los estudiantes y del personal, mantener contacto periódico con las autoridades de salud locales y actualizar los planes de emergencia y las listas de contactos. De esta forma, la oferta académica es percibida y diferenciada por los clientes de la educación, que brinda mayor bioseguridad contra el Covid-19 junto a un servicio que proporcione mayor calidad educativa.

Las barreras de salida se estiman medias y estas son:

- Equipamiento y mobiliario: en el caso de salir del mercado, una dificultad no menor será el destino de todo el mobiliario, infraestructura y edificio.
- Barreras emocionales: esta barrera es causada por los sentimientos que podrían tener los alumnos, exalumnos, profesores e incluso el propio sostenedor de esta fundación al perder el prestigio o la lealtad de sus colaboradores.
- Regulaciones laborales: el despido masivo de los colaboradores tiene un alto costo económico, así como también mediático, lo que podría perjudicar a esta fundación, situación que siempre se debe tener en cuenta.

7.10.2 Rivalidad entre empresas existentes

Conforme al análisis realizado se puede determinar que la rivalidad entre competidores existentes es baja, considerando que el servicio educativo no es homogéneo, ya que existe un poder de marca que diferencia la calidad del mismo y un servicio que tiende a diferenciarse con mayor rapidez. Además, un factor relevante a considerar es que la demanda ha tenido un comportamiento creciente. Por lo demás, para elegir entre un colegio u otro, se consideran aspectos como los resultados académicos, infraestructura, menor aporte de los padres al financiamiento compartido con otros colegios de características similares en infraestructura y resultados académicos, así como también el proyecto educativo que promueve y ejecutan de forma efectiva los colegios.

En general, las estrategias se enfocan en atraer a los clientes más que desprestigiar o resaltar debilidades de la competencia, y en la actualidad, por los efectos del Covid-19 en este mercado existe una priorización en atender casos de deserción escolar. No obstante, en el largo plazo se proyecta más competitividad debido a la baja en la población juvenil en el país y la baja general del crecimiento demográfico, lo que conlleva una disminución de clientes.

7.10.3 Amenazas de productos sustitutos

Un aspecto a considerar es el servicio que se ofrece y la diferenciación que tiene con la competencia. Este servicio se ha visto tremendamente afectado por la pandemia del Covid-19 al no mantener una presencialidad escolar por varios meses durante el año 2020 y 2021, por lo que podrían aparecer sustitutos de clases particulares en donde profesores y/o tutores enseñan de forma personalizada y desde el hogar para que el alumno al finalizar el año escolar rinda exámenes libres, aunque el costo es elevado respecto de asistir al colegio.

Otro sustituto es el desarrollo de colegios virtuales o e-learning, ya que la presencia del alumno se ha hecho innecesaria para dictar las clases.

Se debe considerar que los costos de cambio suelen ser altos en lo económico, tiempo y psicológico por la pérdida de dineros de matrícula, además del tiempo necesario para buscar nuevo colegio y, por sobre todo, el costo psicológico que podría sufrir el alumno por la adaptación que requiere al nuevo colegio. Considerando los potenciales efectos de la pandemia, es necesario tener en cuenta que una buena salud mental es requerida para el desarrollo integral de todas las personas y, además, es condición de base para que todo lo demás salga bien. Las escuelas deberán convertirse en redes de apoyo en condiciones normales, más aún en tiempos de dificultad. Es necesario preguntarse sobre la forma en que las escuelas continúan siendo soporte emocional para las y los estudiantes, sus familias y el resto de los actores de las comunidades educativas. Es importante ser consciente de la complejidad del momento actual que se está viviendo, considerando el desgaste emocional que toda esta nueva situación tiene para todas y todos, en particular si han sido afectados por el Covid-19 o se encuentran en una etapa de duelo, por lo que es especialmente necesario promover una cultura de empatía, buen trato y colaboración en toda la cultura.

El mercado de los liceos técnico-profesionales está estancado debido al poco requerimiento de especialistas que poseen varias comunas de nuestro país. La inversión requerida es muy por lo superior a la inversión de un científico-humanista. Otro producto sustituto sería un colegio privado, pero no sería competitivo a nivel de precio. Estos factores hacen que la amenaza de los productos sustitutos sea baja.

7.10.4 Poder de negociación de clientes

Representa un riesgo bajo, ya que existe una amplia oferta privada y pública que no exige mayores cambios a los existentes. Además, los principales consumidores son personas de clase media y media baja, por lo tanto, ven una oportunidad en los colegios de la fundación, ya que los servicios educativos tienen un importante estándar de calidad, lo que se demuestra por una gran satisfacción de los consumidores a través de una alta demanda en la matrícula.

Conjuntamente existen organizaciones que respaldan los intereses del cliente y tienen funciones de integración del alumno y apoderado en la comunidad escolar; estas organizaciones son solamente consultivas, tales como: las organizaciones de curso, consejos de apoderados, centros y otros, y solo pueden dar ideas, pero no tienen autoridad en la toma de decisiones administrativas ni pedagógicas. No obstante, se proyecta que el poder de negociación se intensificará a nivel medio alto debido a que la baja demográfica de la población otorgará poder a los clientes para exigir estándares de calidad cada vez más altos, agrupándose ya sea en asociaciones o creando entidades más fuertes mediante la fusión y alianzas en la educación superior, el ámbito empresarial o entre ambos.

La amenaza eminente se encuentra en la selección del centro educativo, ya que de acuerdo a la Ley de Inclusión N° 20.845, promulgada en el año 2016, son los apoderados quienes podrán elegir el colegio. Por otra parte, se cita que, aunque el centro educativo reactive la modalidad de clases presenciales, no es obligatoria la asistencia de los estudiantes a estos, siendo una decisión netamente del apoderado. Sin embargo, hay muchos apoderados que ven con optimismo los regresos a clases, siempre y cuando se suministren las medidas de bioseguridad necesarias tras la pandemia de Covid-19.

7.10.5 Poder de negociación de proveedores

Representa una amenaza baja, puesto que los insumos y mano de obra necesarios se encuentran en el mercado. Actualmente hay un apoyo institucional por parte del Ministerio de Educación en cuanto a dotación de materiales de estudio, sin embargo, las secuelas en cuanto a la gestión económica del Estado por la pandemia Covid-19 ha comprometido el presupuesto nacional, lo que implica reducción del presupuesto en el gasto público nacional en cuanto a materia de educación. Los colegios de la fundación dependen mayoritariamente de los recursos del Ministerio de Educación, que son entregados por la asistencia de los alumnos a clases, por lo tanto, no es un proveedor que necesita poder de negociación, ya que los colegios deben cumplir por ley ciertos requisitos para recibir la subvención mensual.

En general, el poder de los distintos proveedores no es muy elevado, dado que los otros materiales que se requieren para entregar el servicio educacional no son únicos, por lo tanto, se podría cambiar de proveedor sin mayores problemas, dado que existe una amplia oferta de pequeños y medianos proveedores que trabajan para satisfacer las necesidades de los establecimientos educacionales, en las áreas académicas y administrativas. No existe riesgo de integración hacia adelante por parte de algún proveedor por la naturaleza de sus negocios. Además, que la competencia entre ellos no les permite agruparse de forma efectiva, ya que sus servicios dependen de “commodities” que se diferencian según calidad del servicio brindado en la venta de los mismos.

Caso diferente para los servicios básicos, en donde existen pocas empresas que se encargan de su distribución y comercialización, generándose un monopolio natural en estos casos, por lo que el poder de negociación que poseen es alto.

Los sindicatos que velan por los derechos de los trabajadores de la comunidad educativa pueden generar la paralización de los servicios que entregan los establecimientos, por lo tanto, es necesario que ambas partes desarrollen buenas relaciones con el objetivo de no llegar a extremos que afecten el funcionamiento de los colegios y particularmente a los alumnos.

Como conclusión adicional de este análisis, es evidente que la emergencia sanitaria producto del Covid-19 trae como consecuencia la caída significativa de todas las economías, y esta crisis se está alargando de tal forma que muchas empresas se ven obligadas a cerrar definitivamente. Por tal motivo, es muy importante conocer la totalidad de los datos analizados y así tener la más completa claridad de los riesgos existentes al momento de generar un plan de negocios.

7.10.6 Conclusiones del análisis de la industria.

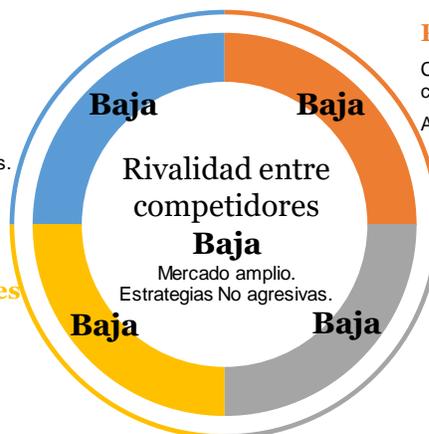
Del análisis de las fuerzas de la industria se desprende que existe un importante atractivo, considerando que es un servicio de primera necesidad y que tiene un importante financiamiento desde el Estado. Además, dado por la baja rivalidad entre competidores ya que las estrategias se enfocan en atraer a los clientes más que desprestigiar o resaltar debilidades de la competencia, dado que aún existe una importante demanda y que no exige mayores cambios a los existentes. Por otra parte, el bajo poder de proveedores y clientes y las altas barreras de entrada y salida también lo hace una industria estable.

Poder de Proveedores.

Entregan productos adicionales al servicio educativo.
Amplia oferta de productos y servicios.
Buena relación con sindicato de trabajadores.

Amenaza nuevos competidores

Altas barreras de entrada y salida.
Alto costo de inversión de implementación.
Alta complejidad en fusión o absorción.
Alta regulación laboral y legal educacional



Poder del cliente.

Colegios gratuitos y subvencionados con cuota menor. Valores fijados por el Estado.
Amplia demanda por servicio educativo.

Amenaza producto sustituto.

Baja factibilidad de clases 100% virtuales y/o mixtas.

Ilustración 7 Análisis de la industria. (PORTER).

Fuente: elaboración propia.

8. Síntesis del diagnóstico

8.1 Análisis FODA general y por segmentos.

En base a toda la información recopilada en el capítulo anterior, se realizó un análisis FODA general ya que se considera que hay ciertas fortalezas y debilidades que son transversales a todas las alternativas de optimización.

- Fortalezas:
 - Ubicación céntrica y/o en barrios consolidados.
 - Capacidad, espacios y recursos para crecer en infraestructura.
 - Existe una alta valoración a las actividades extra curriculares impartidas.
- Debilidades:
 - Bajo cumplimiento y débil control de políticas económicas del gobierno corporativo debido a las decisiones discrecionales locales en gastos.
 - Softwares desactualizados y sin integración. Débiles políticas institucionales en tecnología de la información.
 - Débil y poco oportuna respuesta del área de contabilidad de colegios respecto a los presupuestos y estados financieros.

Los segmentos se determinaron de acuerdo a los remanentes y al tipo de financiamiento de cada colegio, según tabla 23 y 24.

Además, para cada segmento se elaboró ratios de eficiencia educacional que ayudan al análisis. (ver anexo 12.7).

		REMANENTES		
		NEGATIVO	MENOS DE 10	MAS DE 10
COLEGIOS	GRATIS	Colegio 3 - Colegio 8 - Colegio 13	Colegio 5 - Colegio 20	Colegio 2 - Colegio 15 - Colegio 16 - Colegio 19
	FICOM			
	PUEDEN	Colegio 18 - Colegio 14	Colegio 4 - Colegio 17	Colegio 6 - Colegio 7 - Colegio 21
	NO PUEDEN	Colegio 11	Colegio 9 - Colegio 10	Colegio 1 - Colegio 12 - Colegio 22

Tabla 23 Segmentos según remanente y tipo de financiamiento 2021.

Fuente: elaboración propia.

		REMANENTES			
		NEGATIVO	MENOS DE 10	MAS DE 10	
COLEGIOS	GRATIS	G.N.	G.-10.	G.+10.	
	FICOM	PUEDEN	F.N.PG.	F.-10.PG.	F.+10.PG.
		NO PUEDEN	F.N.NPG.	F.-10.NPG.	F.+10.NPG.

Tabla 24 Abreviaturas de segmentos según remanente y tipo de financiamiento 2021.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se detallará una matriz FODA con mayor enfoque en cada segmento que mantenga un remanente menor al 10% (destacados en color azul), esto debido a que el resto de los segmentos ya cumplen con el objetivo de esta tesis.

De igual manera, con la síntesis del diagnóstico realizado, con las oportunidades y amenazas detectadas serán considerados todos los segmentos para la elaboración de la estrategia.

- Segmento Colegio gratuito – remanente negativo (G.N.).

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Localización en barrios vulnerables	Margen operacional en rango bajo (menor al 30%) con promedio de 27,59%.	Aumento de alumnos vulnerables.	Disminución matrícula TP
Actividades extracurriculares	Margen por alumno en rango bajo, - 13% del promedio.	Posibilidad de crecer en infraestructura.	Inasistencias y nuevas exigencias por Covid-19
Capacidad instalada para recibir mayor cantidad de alumnos	Costo promedio de remuneraciones sobre lo establecido. 72% sobre ingresos por enseñanza.	Aumentar ingreso por donaciones con fines educacionales.	
	Horas contratadas por alumno en rango alto. (4,75 hrs.), 0,87 hrs. mayor al promedio.		
	Gastos de administración por alumno en nivel alto. Un 129,68% sobre el promedio anual.		
	67% con altos porcentajes de inasistencia: 9,5% anual.		
	Resultados pedagógicos bajos.		

Tabla 25 Foda Segmento: Colegio gratuito - remanente negativo (G.N.).

- Segmento Colegio gratuito – remanente positivo menor a 10% (G.-10).

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Localización en sector céntrico	Horas contratadas por alumno en rango alto. (4,51 horas.), 0,63 horas. mayor al promedio.	Posibilidad de crecer en infraestructura.	Inasistencias y nuevas exigencias por Covid-19.
Actividades extracurriculares	Gastos de administración por alumno en nivel alto. Un	Alta valoración a ampliación de propuesta educativa (HC).	

Capacidad instalada para recibir mayor cantidad de alumnos	60,27% sobre el promedio anual. Alto gasto en reparación y mantención. 60% sobre el promedio Resultados pedagógicos medio-bajo.	Aumentar ingreso por donaciones con fines educacionales.	
--	---	--	--

Tabla 26 Foda segmento: Colegio gratuito - remanente positivo menor a 10% (G.-10).

- Segmento Colegio Ficom – remanente negativo – con posibilidad de gratuidad (F.N.PG).

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Capacidad instalada para recibir mayor cantidad de alumnos	Margen operacional bajo (menor al 30%) con promedio 20,95%. Margen por alumno en rango bajo, - 48% del promedio. Costo promedio de remuneraciones sobre lo establecido. 79% sobre ingresos por enseñanza. N° docentes en relación a número de alumnos en rango alto. 0,28 sobre el promedio. Alto gasto en reparación y mantención. 49% sobre el promedio. 50% con altos porcentajes de inasistencia: 7,2% anual.	Aumento de alumnos vulnerables Posibilidad de crecer en infraestructura Aumentar ingreso por donaciones con fines educacionales.	Inasistencias y nuevas exigencias por Covid-19 Riesgo de morosidad y/o no pago.

Tabla 27 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente negativo con posibilidad de gratuidad (F.N.PG.).

- Segmento Colegio Ficom – remanente menor a 10% con posibilidad de gratuidad (F.-10.PG).

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Localización céntrica y en barrios vulnerables. Actividades extracurriculares. Capacidad instalada para recibir mayor cantidad de alumnos.	Margen operacional en nivel bajo (menor al 30%) con promedio de 32,05%. N° docentes en relación a número de alumnos en rango alto. 0,88 sobre el promedio. N° de asistentes de educación alto. 2,87 por sobre el promedio. N° total de trabajadores en nivel medio – alto. 0,96 mayor al promedio.	Aumento de alumnos vulnerables Optar a mayores donaciones con fines educacionales (nivel bajo).	Inasistencias y nuevas exigencias por Covid-19 Riesgo de morosidad y/o no pago.

	Alto gasto en reparación y mantención. 21,89% sobre el promedio.		
	Inasistencia en nivel medio, 5,95% anual.		
	Alto % de morosidad anual. Promedio 26%.		

Tabla 28 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente menor a 10% con posibilidad de gratuidad (F.-10.PG).

- Segmento Colegio Ficom – remanente negativo sin posibilidad de gratuidad (F.N.NPG).

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Resultados pedagógicos nivel Alto.	Nº de asistentes de educación alto. 6,21 por sobre el promedio.	Aumento de alumnos.	Inasistencias y nuevas exigencias por Covid-19.
Actividades extracurriculares.	Nº total de trabajadores en nivel alto. 1,06 mayor al promedio.	Posibilidad de crecer en infraestructura.	Riesgo de morosidad y/o no pago.
	Alto gasto en reparación y mantención. 443,79% sobre el promedio.	Aumentar ingreso por donaciones con fines educacionales.	
	Inasistencia nivel medio, 6,70% anual.		

Tabla 29 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente negativo sin posibilidad de gratuidad (F.N.NPG).

- Segmento Colegio Ficom – remanente positivo menor a 10% sin posibilidad de gratuidad (F.-10.NPG).

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Localización en sector céntrico.	Margen operacional bajo (menor a 30%) con promedio de %18,69%.	Aumento de alumnos vulnerables.	Inasistencias y nuevas exigencias por Covid-19.
Capacidad instalada para recibir mayor cantidad de alumnos.	Margen por alumno en rango bajo, - 59% del promedio.	Alta valoración a ampliación de propuesta educativa (Pre-kínder).	Riesgo de morosidad y/o no pago.
Actividades extracurriculares.	Costo promedio de remuneraciones sobre lo establecido. 78% sobre ingresos por enseñanza.	Aumentar ingreso por donaciones con fines educacionales.	
	Nº de asistentes de educación alto. 14,13 sobre el promedio.		
	Nº total de trabajadores en nivel medio-alto. 1,68 mayor al promedio.		
	Alto % de morosidad anual. Promedio 14%.		
	Alto porcentaje de inasistencia escolar: 17,65% anual.		

Tabla 30 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente positivo menor a 10% sin posibilidad de gratuidad (F.-10.NPG).

- Segmento Colegio Gratuito – remanente positivo mayor a 10% (G.+10).

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Alta cantidad de alumnos. Localización en barrios vulnerables y consolidados. Actividades extracurriculares. Amplia propuesta educativa.	N° docentes en relación a número de alumnos en rango alto. 2,65 sobre el promedio.	Aumento alumnos vulnerables.	Inasistencias y nuevas exigencias por Covid-19.

Tabla 31 Foda segmento: Colegio gratuito - remanente positivo mayor a 10% (G.+10).

- Segmento Colegio Ficom – remanente mayor a 10% con posibilidad de gratuidad (F.+10.PG).

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Actividades extracurriculares. Capacidad instalada para recibir mayor cantidad de alumnos.	N° docentes en relación a número de alumnos en rango alto. 0,06 sobre el promedio. N° de asistentes de educación alto. 3,49 sobre el promedio. N° total de trabajadores en nivel medio – alto. 0,76 mayor al promedio. Inasistencia en nivel medio, 8,20% anual.	Aumento de alumnos vulnerables. Mantener y/o aumentar donaciones con fines educacionales. Posibilidad de crecer en infraestructura.	Inasistencias y nuevas exigencias por Covid-19. Riesgo de morosidad y/o no pago.

Tabla 32 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente positivo mayor a 10% con posibilidad de gratuidad (F.+10.PG.).

- Segmento Ficom – remanente mayor a 10% sin posibilidad de gratuidad (F.+10.NPG).

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Actividades extracurriculares. Capacidad instalada para recibir mayor cantidad de alumnos.	N° docentes en relación a número de alumnos en rango alto. 0,62 sobre el promedio. Asistencia en nivel medio. 7,53% anual.	Aumento de alumnos. Aumentar ingreso por donaciones con fines educacionales.	Inasistencias y nuevas exigencias por Covid-19. Riesgo morosidad y/o no pago.

Tabla 33 Foda segmento: Colegio Ficom - remanente mayor a 10% sin posibilidad de gratuidad (F.+10.NPG).

8.2 Conclusiones análisis FODA

Entre las fortalezas encontradas a los colegios de la fundación en estudio se puede mencionar que cuentan con una infraestructura adecuada, lo que beneficia los planes para la activación de clases presenciales planificadas para el año escolar 2021 y 2022, entregando condiciones de distanciamiento entre estudiantes como medida de bioseguridad.

Los colegios en estudio cuentan con dos tipos de subvenciones, los estudiantes adscritos a la Ley SEP por condiciones de vulnerabilidad y el financiamiento compartido (Ficom). En todos los estudios realizados se ha evidenciado el aumento de la inversión en materia de educación por el Estado chileno, destinando mayores montos de ingresos a aquellos colegios que poseen las modalidades de subvencionado, por lo que una fortaleza en la fundación de colegios en estudio se evidencia en el aumento de la matrícula escolar, además que esta institución cuenta con la infraestructura para llevar a cabo tal acción.

La oportunidad se encuentra en aumentar la cantidad de alumnos y especialmente en los preferentes y prioritarios, además de fomentar la matrícula y asistencia de estos para el próximo año escolar. Conjuntamente al paso a gratuidad y ampliar la oferta educativa: con prekínder y técnico-profesional junto a científico-humanista orientado al alumno prioritario.

Conjuntamente existe la oportunidad de incrementar los ingresos potenciando el departamento de proyectos a través de Ley de Donaciones con fines educacionales especialmente enfocados a los colegios que mantienen remanente negativo.

En segunda línea y sobre todo por el contexto de pandemia se visualiza la oportunidad de potenciar el aspecto tecnológico para una educación innovadora y optimización de tareas administrativas, así como también de la difusión del colegio. Desde casa matriz implementar una política central en el área informática con el objetivo de estandarizar y potenciar el software o ERP aplicando economías de escala.

Otra oportunidad se encuentra en la optimización del costo de remuneraciones junto con regular la carga horaria de docentes y la cantidad de trabajadores asistentes de la educación.

En síntesis, las variables más relevantes que afectan de manera considerable los remanentes por colegio son el tipo de financiamiento, cantidad y clasificación de alumnos y costo de remuneraciones. Además, se debe considerar dentro de las variables las decisiones discrecionales en términos económicos de cada colegio que podrían afectar negativamente los remanentes anuales.

Finalmente se opta por dirigir la estrategia a los segmentos de colegios con remanentes negativos y menores a 10%, no obstante, el resto de los segmentos también podría aplicarlas y así aumentar su remanente anual, controlarlo y mantenerlo en los próximos periodos.

9. Plan estratégico

El plan estratégico de optimización considera tres ámbitos: aumentar los ingresos, reducir los costos e incrementar el soporte, centralización y control de los procesos desde el gobierno corporativo.

La segmentación fue realizada según las variables de cada colegio: remanentes y tipo de financiamiento, escogiéndose aquellos con remanente negativo y menores a 10%, estos son:

- Colegio gratuito, remanente negativo (G.N.).
- Colegio gratuito, remanente menor a 10% (G. -10).
- Colegio Ficom, remanente negativo con posibilidad de gratuidad (F.N.PG.).
- Colegio Ficom, remanente menor a 10% (F. -10. PG).
- Colegio Ficom, negativo sin posibilidad gratuidad (F.N.NPG).
- Colegio Ficom, remanente menor a 10% sin posibilidad de gratuidad (F.-10.NPG).

Luego del análisis económico y financiero realizado en donde se determinaron ratios de eficiencia educacional (anexo 13.7) para cada uno de los segmentos, se adopta la siguiente estrategia:

Reducción de costos:

- Reducción carga horaria docentes.
- Reducción n° de asistentes de educación.

Aumento de ingresos:

- Aumento de dos alumnos promedio por sala.
- Aumento de matrículas.

Gestión Gobierno corporativo:

- Implementación ERP integral.
- Incorporación de Gerente Administración y finanzas laico, equipo de diez docentes, un publicista y un jefe de informática.
- Fortalecer y controlar políticas económicas y niveles de autorización en gastos locales.

Además, se debe considerar dentro de la estrategia, el paso definitivo a gratuidad de los siete colegios con posibilidades de realizarlo dentro del plazo establecido. Con esto se espera un aumento en la demanda de cupos y posteriormente en los ingresos percibidos. Estos colegios son los siguientes: 18,14,4,17,6 y 21.

Las características de cada iniciativa se muestran a continuación:

Opción de optimización	Plazo ejecución	Aumento		Reducción		Indemnizaciones MM\$	Costo de implementación MM\$	Costo operacional anual MM\$
		Aumento alumnos	Aumento anual MM\$	Reducción	Costo anual MM\$			
Aumento de n° de alumnos por sala	marzo	685	1.169.436					
Aumento de n° de matrícula anual	marzo	344	711.505					
Reducción carga horaria docentes	marzo			660 hrs.	234.000	156.000		
Reducción horas Asistente de educación	3 meses			630 hrs.	168.000	112.000		
Implementación ERP	18 meses						8.000	92.000
Gerente Admin. Y finanzas laico	6 meses							7.000
Equipo multidisciplinario de profesores	marzo							240.000
Jefe de proyectos (donaciones)	3 meses							24.000
Publicista	3 meses							34.800
Jefe de informatica	3 meses							24.000
Totales			1.880.941		402.000	268.000	8.000	421.800

Tabla 34 Resumen plan de optimización.

El aumento de n° de alumnos por sala asciende a 2, es decir, de 41 a 43 en promedio lo que por la cantidad de colegios de los segmentos ascienden en total a 685.

El aumento de n° de alumnos por matrícula anual asciende a 344 debido al aumento de 2 cursos de 43 alumnos por cada colegio (4) que tiene la opción de realizarlo.

La reducción de carga horaria de docentes corresponde a 15 profesores con 44 horas contratadas, lo que la rebaja asciende a 660 horas. La otra reducción de 630 horas corresponde a 14 asistentes de la educación con 45 horas cada uno.

En ambos casos se requiere costear las indemnizaciones de \$ 268 MM.

En cuanto al costo del gobierno corporativo, el adicional corresponde únicamente a los nuevos cargos contratados, ya que en la actualidad existen distintos softwares con un costo total similar.

En cuanto a los plazos de ejecución, se considera marzo del año siguiente para las intervenciones en cuanto a los aumentos de alumnos y la reducción de docentes dado que recién ahí se verá reflejado financieramente.

9.1 Objetivos estratégicos

9.1.1 Perspectiva financiera

F1 Aumentar en 8% el ingreso por subvención.

Este aumento promedio se puede alcanzar implementando dos nuevos cursos de 43 alumnos y aumentando el número promedio de alumnos por sala de 41 a 43.

F2 Disminuir el costo de remuneraciones al 70% del ingreso operacional.

Considerando que las remuneraciones son el mayor costo, el estandarizarlas a un 70 % del ingreso operacional, aportará a obtener los remanentes esperados por colegio.

F3 Aumentar en 10% el ingreso por donaciones con fines educacionales.

Esto implica potenciar el departamento de Proyectos de la casa matriz para postular a las distintas licitaciones nacionales, extranjeras, públicas y privadas para obtener ingresos adicionales para requerimientos específicos por colegio.

F4 Adherencia al presupuesto.

Esto implica confeccionar de manera eficiente el presupuesto anual y respetar los porcentajes de gastos establecidos por el gobierno corporativo.

9.1.2. Perspectiva del cliente

C1 Aumentar cupos de matrícula.

Ofrecer a los clientes la totalidad de los cupos por curso permitidos según normativa.

C2 Enfoque alumno prioritario, con ampliación de propuesta educativa.

Entregar una amplia propuesta educativa en cada colegio, desde pre básica con enseñanza media tanto técnico profesional como científico humanista a alumnos y alumnas de preferencia calificados como prioritarios y preferentes.

C3 Paso a gratuidad.

Entregar un servicio educativo de calidad y gratuito a todos los clientes.

C4 Mejorar el nivel de satisfacción de gestión institucional y resultados pedagógicos.

El objetivo de llevar a cabo estas estrategias es mejorar el rendimiento global y pedagógico involucrando a toda la organización con el fin de conocer al cliente (interno y externo) y desarrollar el mejor servicio adaptándolo a sus necesidades.

9.1.3. Perspectiva de procesos internos

PI1 Fortalecer plan de marketing y publicidad.

Implementar y potenciar un plan publicitario digital para cada colegio dará a conocer a mayor cantidad de personas y en mayor detalle los programas educativos, actividades extra curriculares, cantidad de cursos, tipo de talleres complementarios, la infraestructura, integración tecnológica, cultura y virtudes en general de cada colegio con el objetivo de atraer mayor cantidad de estudiantes.

PI2 Implementar equipo central multidisciplinario en gestión educacional.

Incorporar a excelentes profesionales para formar parte del equipo central que entregue soporte y directrices a los distintos colegios. Con esto asegurar eficiencia en el proceso educativo en conjunto al desarrollo de identidad con la escuela dado que es un proceso clave dentro del servicio educativo.

PI3 Fortalecer Gobierno Corporativo y Contraloría: políticas económicas.

Dado que es una misma institución con 22 colegios con altos volúmenes de información y diversidad de criterios, es necesario estandarizar y centralizar procesos que permitirán generar ahorro de tiempo y dinero, y aumentar la eficiencia al momento de consolidar la información y en especial que facilite la toma de decisiones única. Generar un trabajo en red entregando directrices centrales como base de una gestión institucional y realizando el control presupuestario pertinente.

PI4 Adquisición e implementación de E.R.P. educacional integral.

Como apoyo y soporte a la centralización de procesos en casa matriz es necesario implementar en un solo E.R.P. específico para la gestión educativa, que integre y sincronice toda la información en una sola plataforma, dado que tiene áreas de gran complejidad y una estructura de constante evolución.

9.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

AC1 Incorporar metodologías ágiles de trabajo.

Instaurar que los equipos de profesionales utilicen metodologías ágiles para el desarrollo de sus funciones con procesos y flujos rápidos y libres de tareas innecesarias para cumplir de manera eficiente los objetivos financieros y de distintos clientes.

AC2 Plan de capacitación y formación continua en TICS, ERP.

El desarrollo de un plan de capacitación y formación continua permite generar equipos de trabajo de mayor rendimiento, desarrolla competencias y habilidades específicas, genera sinergia entre distintas áreas aumentando la productividad, mejora la rentabilidad a largo plazo e incentiva el compromiso y la motivación de los equipos.

AC3 Fortalecer infraestructura e innovación tecnológica.

Para los grandes volúmenes de información se requiere contar con un respaldo tecnológico acorde para el control, desarrollo y eficiencia de áreas claves de la organización, que permitan apoyar nuevas metodologías de enseñanza a alumnos, así como también información económica a las administraciones para la toma de decisiones.

9.2 Mapa estratégico.

Para cada segmento se construyó un mapa estratégico, se puede revisar en anexo 13.8. Lo que se presenta a continuación es la consolidación de estos.

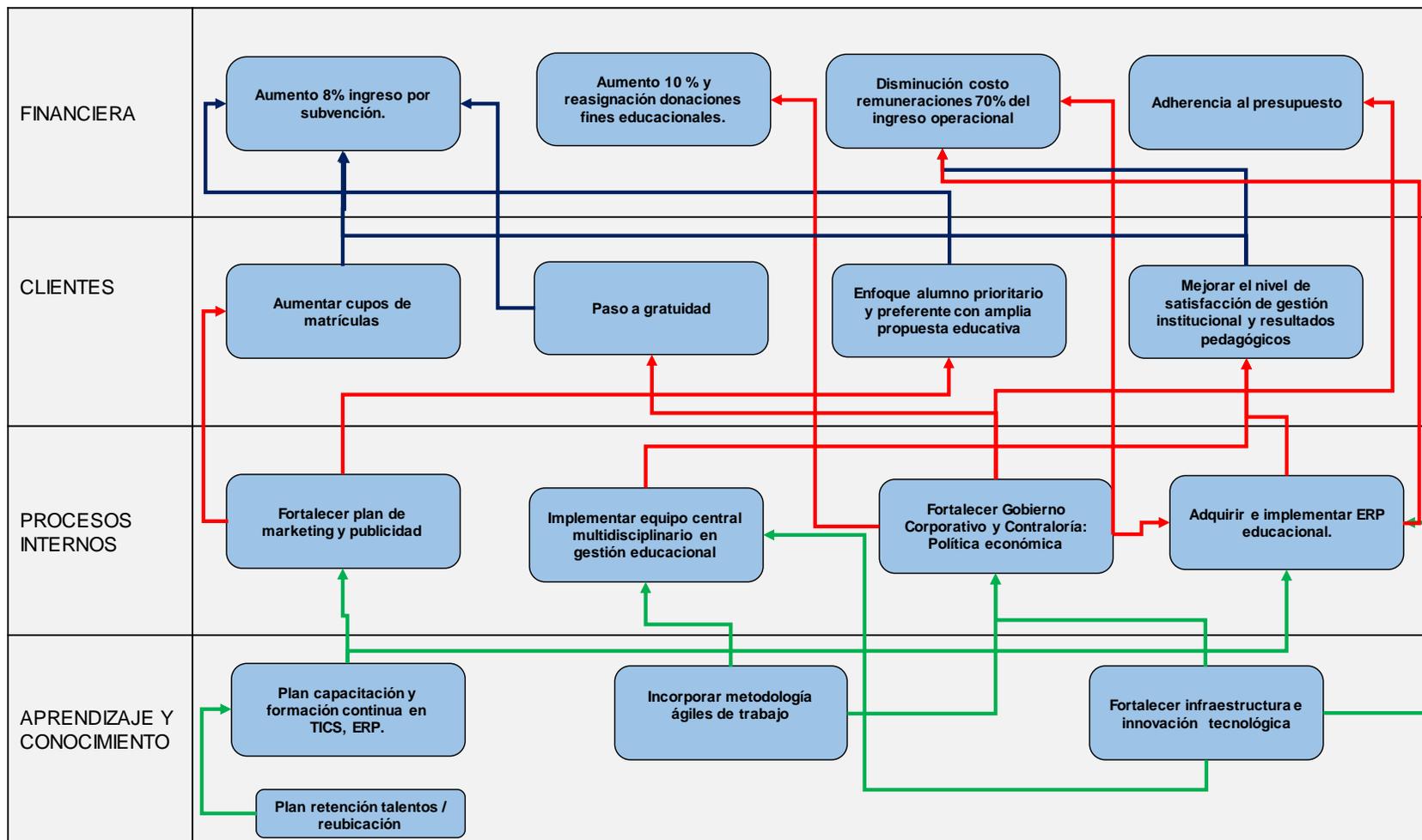


Ilustración 8 Mapa estratégico.

9.3 Relación causa – efecto

- Aumentar en 8% en ingresos por subvención por mayor número de alumnos tiene directa relación con “aumentar cupo de matrículas”, “pasar a gratuidad”, “enfoque en alumno prioritario, ampliación de propuesta educativa” y “mejorar el nivel de satisfacción de gestión institucional”. Ampliar la propuesta educativa ahora de forma gratuita con enfoque en el alumno prioritario es relevante para aumentar la cantidad de alumnos por colegio, lo que permitirá aumentar los ingresos en los porcentajes esperados.
- Disminuir el costo de remuneraciones al 70% del ingreso total tiene directa relación con “mejorar el nivel de satisfacción institucional”, “fortalecer gobierno corporativo y contraloría”, “adquirir e implementar ERP educacional”. Al estandarizar criterios, tramos de sueldos por cargos, políticas y procedimientos de recursos humanos en un ERP centralizado aportará a gestionar, controlar y optimizar las remuneraciones para mantenerlas por debajo del porcentaje máximo esperado.
- Aumentar 10% el ingreso por donaciones con fines educacionales se relaciona con “fortalecer gobierno corporativo y contraloría”. Para captar nuevos ingresos independientes a la subvención de manera centralizada por la casa matriz. Coordinar y postular en bloque o como grupo de colegios que lo requieran mayormente, a una gran diversidad de proyectos específicos para apoyar o complementar el servicio educativo.
- La adherencia al presupuesto se relaciona con “fortalecer gobierno corporativo y contraloría” y “adquirir e implementar ERP educacional” ya que facilita el oportuno control presupuestario y niveles de gastos normados por el gobierno corporativo
- Aumentar cupos de matrícula por nivel educativo con “enfoque alumno prioritario, mixto con ampliación de propuesta educativa” se relaciona con la necesidad de “diseñar plan de marketing y publicidad”, dado que el publicitar a la comunidad una propuesta educativa más amplia con características diferenciadoras de cada colegio generaría una mayor demanda por postulaciones y aumentaría las matriculas efectivas en los colegios.
- El “Paso a gratuidad” se relaciona con “fortalecer gobierno corporativo y contraloría”, dado que el equipo multidisciplinario central realiza los cálculos e informes técnicos para determinar la factibilidad económica y pedagogía por colegio del paso a la gratuidad.
- Para “Mejorar el nivel de satisfacción de gestión institucional” en parte se requiere “implementar equipo central multidisciplinario en gestión educacional” dado que a través de “fortalecer gobierno corporativo y contraloría” con “adquisición e implementación de ERP educacional” entregan políticas y procedimientos para gestionar de la mejor manera el recurso humano.

- Plan de capacitación y formación continua en TICS, ERP” permitirá “diseñar un plan de marketing y publicidad” idealmente de forma digital para aumentar el número de alumnos. Además, utilizar de manera eficiente el nuevo E.R.P., así como también adquirir habilidades directivas y pedagógicas, dado que el mantener un recurso humano calificado y motivado aporta significativamente en entregar un servicio educativo de calidad a los alumnos.
- Fortalecer la infraestructura innovación tecnológica se relaciona con “adquirir e implementar ERP educacional” “implementar equipo central multidisciplinario en gestión educacional” y con “fortalecer gobierno corporativo y contraloría” para manejar grandes volúmenes de información y ser eficientes en áreas claves de la organización: pedagógicas y económicas.

9.4 Indicadores estratégicos

9.4.1. Financieros

Objetivo Estratégico	F1 Aumentar en 8% el ingreso por subvención.		
Descripción	Este indicador permite analizar el %, la cantidad y tasa de crecimiento de los alumnos por cada colegio.		
Indicador	N° de alumnos matriculados		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	30.300	31.460	32.350
Unidad	Cantidad de alumnos		
Fórmula	Sin definición		
Valor actual	30.428		
Fuente de información	Área pedagógica		
Responsable	Rector Colegio		

Tabla 35 Indicadores estratégicos F1.

Objetivo Estratégico	F2 Disminuir el costo de remuneraciones al 70% del ingreso operacional.		
Descripción	Este indicador permite medir el costo de las remuneraciones mensualmente por colegio, el cual influye significativamente en los remanentes.		
Indicador	Total haberes libro remuneraciones		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	73,00%	70%	68,5%
Unidad	pesos		
Fórmula	Total haberes / Total ingresos operacionales X 100		
Valor actual	72,16%		
Fuente de información	Departamento recursos humanos casa matriz		
Responsable	Jefe de recursos humanos casa matriz		

Tabla 36 Indicadores estratégicos F2.

Objetivo Estratégico	F3 Aumentar en 10% el ingreso actual por donaciones con fines educacionales.		
Descripción	Este indicador permite medir los ingresos adicionales por concepto de donaciones.		
Indicador	Cuenta contable donaciones percibidas		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	M \$ 419.012.-	M \$ 438.965.-	M \$ 458.918.-
Unidad	pesos		
Fórmula	$\frac{\text{Ingreso actual donación} - \text{nuevo ingreso donación}}{\text{Ingreso actual donación}} \times 100$		
Valor actual	M \$ 399.059		
Fuente de información	Departamento contabilidad		
Responsable	Jefe de administración y finanzas colegios		

Tabla 37 Objetivos estratégicos F3.

Objetivo Estratégico	F4 Adherencia al presupuesto.		
Descripción	Este indicador permite medir el cumplimiento de los gastos según presupuesto.		
Indicador	Reporte ejecución presupuestaria mensual		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	60%	90%	100 %
Unidad	%		
Fórmula	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ colegios cumplen}}{\text{total colegios}} \right) \times 100$		
Valor actual	55 % cumple		
Fuente de información	Departamento contabilidad		
Responsable	Jefe de administración y finanzas colegios		

Tabla 38 Objetivos estratégicos F4.

9.4.2. Clientes

Objetivo Estratégico	C1 Aumentar cupos de matrícula.		
Descripción	Este indicador permite analizar la cantidad cupos de matrícula disponibles.		
Indicador	Cupos de matrículas disponibles		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	10%	6%	3%
Unidad	%		
Fórmula	$\frac{\text{capacidad total} - \text{total matriculados}}{\text{capacidad total}} \times 100$		
Valor actual	Sin definir		
Fuente de información	Área Pedagógica		
Responsable	Rector colegio		

Tabla 39 Objetivos estratégicos C1.

Objetivo Estratégico	C2 Enfoque alumno prioritario, con ampliación de propuesta educativa.		
Descripción	Este indicador permite determinar la composición de alumnos por nivel educativo.		
Indicador	Informe de asistencia a Superintendencia Educación		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	12.500	14.500	17.500
Unidad	Cantidad		
Fórmula	Sin definición		
Valor actual	12.153		
Fuente de información	Área pedagógica		
Responsable	Rector Colegio		

Tabla 40 Objetivos estratégicos C2.

Objetivo Estratégico	C3 Paso a gratuidad		
Descripción	Este indicador permite analizar el % de colegios o % alumnos por pasar a gratuidad.		
Indicador	Informe económico comparativo		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	50%	59%	65%
Unidad	Porcentaje		
Fórmula	$(\text{Total alumnos gratuitos} / \text{total alumnos}) \times 100$		
Valor actual	40%		
Fuente de información	Departamento de finanzas casa matriz		
Responsable	Gerente de administración y finanzas casa matriz		

Tabla 41 Objetivos estratégicos C3.

Objetivo Estratégico	C4 Mejorar el nivel de satisfacción de gestión institucional.		
Descripción	Este indicador permite determinar el nivel de calidad del servicio a clientes internos y externos de los procesos de cada colegio.		
Indicador	Encuesta de satisfacción: colaboradores, alumnos y apoderados		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	50%	60%	70%
Unidad	Porcentaje		
Fórmula	$(\text{N}^\circ \text{ de valoraciones positivas} / \text{total valoraciones obtenidas}) \times 100$		
Valor actual	45%		
Fuente de información	Área marketing casa central		
Responsable	Jefe de marketing casa central		

Tabla 42 Objetivos estratégicos C4.

9.4.3. Proceso interno

Objetivo Estratégico	PI1 Diseñar plan de marketing y publicidad.		
Descripción	Este objetivo tiene el propósito de dar a conocer a todos los colegios de manera digital a una mayor cantidad de personas		
Indicador	Número de visitas a página web y redes sociales.		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	Menor a 10.000	Mayor 30.000	Mayor a 45.000
Unidad	Cantidad de veces		
Fórmula	Sin definición		
Valor actual	Sin determinar		
Fuente de información	Área informática casa matriz		
Responsable	Jefe informática casa matriz		

Tabla 43 Objetivos estratégicos PI1.

Objetivo Estratégico	PI2 Implementar equipo central multidisciplinario en gestión educacional.		
Descripción	Un equipo de profesionales y docentes como soporte a las escuelas es fundamental para mejorar el servicio educativo y los resultados pedagógicos.		
Indicador	Test de capacidades		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	50%	60%	70%
Unidad	Porcentaje		
Fórmula	Capacidad declarada/capacidad requerida		
Valor actual	Sin definir		
Fuente de información	Departamento de recursos humanos / Rector		
Responsable	Jefe de recursos humanos / Rector		

Tabla 44 Objetivos estratégicos PI2.

Objetivo Estratégico	PI3 Fortalecer Gobierno Corporativo y Contraloría (políticas económicas).		
Descripción	Este indicador permitirá medir y optimizar los tiempos de cada proceso centralizado (contables y presupuestos) y el cumplimiento de la norma interna.		
Indicador	Tiempo promedio por proceso.		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	48	24	12
Unidad	Horas		
Fórmula	horas proceso descentralizado - horas proceso centralizado		
Valor actual	96 horas		
Fuente de información	Departamento de administración y finanzas casa matriz		
Responsable	Gerente de administración y finanzas casa matriz		

Tabla 45 Objetivos estratégicos PI3.

Objetivo Estratégico	PI4 Adquisición e implementación de E.R.P. educacional integral.		
Descripción	Este objetivo tiene como propósito alinear, sincronizar y optimizar a través de la tecnología los distintos procesos e información a nivel central.		
Indicador	Carta Gantt proyecto implementación		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	24 meses	18 meses	12 meses
Unidad	Meses		
Fórmula	Meses en implementación / cantidad de participantes del proyecto		
Valor actual	Sin definir		
Fuente de información	Área informática casa matriz		
Responsable	Jefe área informática casa matriz		

Tabla 46 Objetivos estratégicos PI4.

9.4.4. Aprendizaje y crecimiento

Objetivo Estratégico	AC1 Incorporar metodologías ágiles de trabajo.		
Descripción	Diseñar procesos eficientes para los colaboradores.		
Indicador	Duración de reuniones diarias. Tiempos de ejecución tareas.		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	90%	80%	70%
Unidad	Porcentaje		
Fórmula	Tiempos ocupados / tiempos requeridos		
Valor actual	Sin definir		
Fuente de información	Departamento de recursos humanos casa matriz		
Responsable	Gerente general casa matriz		

Tabla 47 Objetivos estratégicos AC1.

Objetivo Estratégico	AC2 Plan de capacitación y formación continua en TICR, ERP.		
Descripción	La capacitación del personal está orientada a fomentar habilidades diferenciadoras que aporten a la excelencia en el servicio al cliente.		
Indicador	N° de colaboradores capacitados al año		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	5 %	10%	20%
Unidad	Porcentaje		
Fórmula	(N° colaboradores capacitados / total colaboradores) X100		
Valor actual	Sin definir		

Fuente de información	Departamento de recursos humanos
Responsable	Jefe de recursos humanos casa matriz

Tabla 48 Objetivos estratégicos AC2.

Objetivo Estratégico	AC3 Fortalecer la infraestructura innovación tecnológica.		
Descripción	Una cultura y estructura tecnológica robusta y actualizada para agilizar los procesos y el funcionamiento de áreas claves.		
Indicador	Costo anual inversión tecnológica (cuentas contables).		
Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	1 %	2%	3%
Unidad	Porcentaje		
Fórmula	$(\text{Presupuesto TI} / \text{presupuesto total}) \times 100$		
Valor actual	Sin definir		
Fuente de información	Departamento de Informática		
Responsable	Jefe de informática casa matriz		

9.5 Balance Scorecard (cuadro de mando integral)

Objetivo Estratégico	Indicador	Valor actual	Escenarios			Responsable
			Pesimista	Esperado	Optimista	
F1 Aumento 8% ingreso subvención	N° de alumnos matriculados	29.410	30.300	31.460	32.350	Rector Colegio
F2 Disminuir el costo remuneraciones al 70% del ingreso operacional	Total haberes libro remuneraciones	72,16%	73%	70%	68,5%	Jefe de recursos humanos casa matriz
F3 Aumentar en 10% el ingreso por donaciones con fines educacionales	Cuenta contable donaciones percibidas	MM\$ 399	MM\$ 419	MM\$ 439	MM\$ 459	Jefe de administración y finanzas colegios
F4 Adherencia al presupuesto	Reporte ejecución presupuestaria mensual	55%	60%	90%	100%	Jefe de administración y finanzas colegios
C1 Aumentar cupo de matrícula	Cupos de matrículas disponibles	Sin definir	10%	6%	3%	Rector colegio
C2 Enfoque en alumno prioritario con ampliación propuesta educativa	Informe de asistencia a Superintendencia Educación	12.153	12.500	14.500	17.500	Rector colegio
C3 Paso a gratuidad	Informe económico comparativo	40%	50%	59%	65%	Gerente de administración y finanzas casa matriz
C4 Mejorar el nivel de satisfacción de gestión institucional	Encuesta de satisfacción: colaboradores, alumnos y apoderados	45%	50%	60%	70%	Jefe de marketing casa central
PI1 Diseñar plan de marketing y publicidad	Número de visitas a página web y redes sociales	Sin definir	-10.000	+ 30.000	+ 45.000	Jefe informática casa matriz
PI2 Implementar equipo central multidisciplinario en gestión educacional	Test de capacidades	Sin definir	50%	60%	70%	Jefe de recursos humanos / Rector
PI3 Fortalecer Gobierno Corporativo y Contraloría (políticas económicas)	Tiempo promedio por proceso	96	48	24	12	Gerente de administración y finanzas casa matriz
PI4 Adquisición e implementación de E.R.P. educacional integral	Carta Gantt proyecto implementación	Sin definir	24	18	12	Jefe área informática casa matriz

AC1 Incorporar metodologías ágiles de trabajo.	Duración de reuniones diarias. Tiempos de ejecución tareas.	Sin definir	90%	80%	70%	Gerente general casa matriz
AC2 Plan de capacitación y formación continua en TICS, ERP.	N° de colaboradores capacitados al año	Sin definir	5%	10%	20%	Jefe de recursos humanos casa matriz
AC3 Fortalecer la infraestructura innovación tecnológica	Costo anual inversión tecnológica (cuentas contables).	Sin definir	1%	2%	3%	

Tabla 49 Balance Scorecard (cuadro de mando integral).

Con el mapa estratégico y cuadro de mando integral se puede establecer un plan de control y seguimiento a la gestión de todos los colegios de la fundación, con mayor énfasis a los que tienen remanentes negativos y menores a 10% para que dentro del plazo establecido mejoren los resultados económicos. En caso contrario tomar las acciones correctivas de forma oportuna. De igual manera a los segmentos de colegios que cumplen con el 10% se debe realizar un control preventivo para asegurar esta condición y su sustentabilidad económica en el largo plazo.

10. Evaluación económica

10.1 Evaluación tres escenarios

La evaluación económica se realizará a un horizonte de 4 años utilizando la información financiera y contable de los segmentos seleccionados, considerando que el escenario esperado tiene una mayor probabilidad de ocurrir en el caso que la estrategia sea implementada en la fundación y que influirá particularmente en los ingresos, costos, gastos e inversión.

10.1.1 Ingresos:

De acuerdo a las distintas acciones que se pueden realizar en cada uno de los colegios, los ingresos por subvención pueden aumentar de acuerdo a las siguientes variables:

- Aumento en cantidad de matrícula anual y aumento de números de alumnos por sala (41 a 43) lo que se traduce en un aumento de M \$ 1.880.933.- anual (detalle en anexo 13.9).
- Reducción del costo en remuneraciones en M\$ 402.000.- anual (detalle en anexo 13.9).

Segmento	Colegio	Remanente		Aumentos		Disminuciones		Nuevos Totales Miles \$		Nuevo Remanente	
		Miles de \$	%	Subvención	%	Costo Remuneración	%	Ingresos	Gastos	Miles de \$	%
Gratis Negativo (G.N.)	Colegio 8	-105.872	-11,47%	260.572	31,90%			1.077.405	922.705	154.699	16,77%
Gratis Negativo (G.N.)	Colegio 3	-48.228	-3,05%	232.494	15,17%			1.765.561	1.581.295	184.266	11,65%
Gratis Negativo (G.N.)	Colegio 13	-4.408	-0,19%	265.199	11,71%			2.529.558	2.268.767	260.790	11,49%
Gratis menos de 10 (G.-10)	Colegio 5	122.005	5,98%	98.507	4,56%			2.260.414	2.039.900	220.513	10,81%
Gratis menos de 10 (G.-10)	Colegio 20	253.485	8,69%	152.428	4,81%			3.321.767	2.915.852	405.914	13,92%
Ficom Negativo P. (F.N.PG.)	Colegio 18	-79.447	-3,89%	75.976	3,87%			2.040.492	2.043.962	-3.470	-0,17%
Ficom Negativo P. (F.N.PG.)	Colegio 14	-97.557	-4,12%	88.484	3,89%	234.000	10%	2.361.459	2.136.532	224.927	10,53%
Ficom Negativo NP (F.N.NPG.)	Colegio 11	-204.215	-7,57%	75.645	3,03%			2.568.834	2.697.405	-128.570	-4,77%
Ficom menos de 10 P. (F.-10.PG.)	Colegio 4	95.084	3,27%	297.638	9,91%			3.301.985	2.909.262	392.722	13,50%
Ficom menos de 10 P. (F.-10.PG.)	Colegio 17	266.962	7,46%	164.952	4,29%			4.010.093	3.578.178	431.915	12,07%
Ficom menos 10 NP (F.-10.NPG.)	Colegio 9	40.515	1,23%	108.614	3,26%	168.000	6%	3.444.577	3.127.447	317.130	10,14%
Ficom menos 10 NP (F.-10.NPG.)	Colegio 10	121.210	8,02%	60.424	3,70%			1.692.837	1.511.202	181.634	12,02%
SUMAS				1.880.933		402.000					

Tabla 50 Resumen aumento ingresos y disminución de costo por segmentos.

10.1.2 Costos

Para la implementación de la estrategia, se requiere de una inversión inicial que contempla gastos menores de remodelación en la infraestructura de la casa matriz, ya

que cuenta con oficinas propias para la recepción de los nuevos colaboradores. Se debe adquirir nuevos mobiliarios, equipamientos de oficina y equipos computacionales para que puedan desarrollar sus funciones. Estos serán asumidos por la casa matriz y financiados en su totalidad con recursos propios de la operación, según tabla 51. El costo en remodelación y equipos es un nuevo gasto a realizar. En cuanto al E.R.P. es un costo que reemplaza al actual.

Concepto	Cantidad	Costos	Mensual	Anual
Gastos remodelación oficinas				42.000.000
Equipos Mobiliarios				28.000.000
Equipos computacionales				35.000.000
Gastos generales				19.404.000
Sub - total				124.404.000

Concepto	Cantidad	Costos	Mensual	Anual
E.R.P. educacional	23		7.666.665	92.000.000
Licencias software			1.280.000	15.360.000
Sub total			8.946.665	107.360.000

Total Implementación				231.764.000
-----------------------------	--	--	--	--------------------

Tabla 51 Costo de implementación

Por otro lado, se aumenta el costo de remuneraciones debido a la contratación de nuevos profesionales en la casa matriz quienes deberán llevar a cabo distintas actividades. Estos costos son fijos para los distintos escenarios en evaluación, y se detallan a continuación:

Concepto	Cantidad	Costos	Mensual	Anual
Gerente de Admin.y Finanzas laico	1	7.000.000	7.000.000	84.000.000
Jefe de Contabilidad	1	3.700.000	3.700.000	44.400.000
Analista contable	3	1.700.000	5.100.000	61.200.000
Jefe RRHH	1	2.200.000	2.200.000	26.400.000
Equipo RRHH	3	1.500.000	4.500.000	54.000.000
Equipo multidisciplinario Profesores	10	2.000.000	20.000.000	240.000.000
Jefe de Proyectos (donaciones)	1	2.000.000	2.000.000	24.000.000
Rector	1	4.500.000	4.500.000	54.000.000
Publicista - Comunicaciones	1	2.900.000	2.900.000	34.800.000
Jefe de Informatica	1	3.400.000	2.000.000	24.000.000
Total		30.900.000	53.900.000	646.800.000

Tabla 52 Personal requerido y remuneraciones.

Los nuevos costos anuales ascienden a M\$ 483.6 que corresponden a Gerente de administración laico, jefe de contabilidad, jefe RRHH, equipo multidisciplinario de profesores, Rector y publicista. El resto de los gastos corresponden a los que se realizan actualmente.

Los gastos mensuales de administración (gastos nuevos) serán destinados a costos de viajes, transporte, hospedaje, alimentación, viáticos entre otros para realizar las visitas a cada colegio.

Concepto	Cantidad	Costos	Mensual	Anual
Gastos Administración			24.000.000	288.000.000

Tabla 53 Gasto de administración Equipo central.

Una vez implementadas las distintas acciones a los segmentos predeterminados, los nuevos remanentes de todos los colegios tienen una variación positiva alcanzando a lo menos el 10% esperado, y en promedio ascienden a 14,73%. Un mayor detalle de los aumentos y disminuciones ver en anexo 12.9.

Es importante mencionar que en los distintos escenarios presentados y realizando las acciones propuestas no se visualizan riesgos en disminución de matrículas, más bien la tendencia es el aumento de estas.

Segmento	Colegio	Remanente actual		Aumentos		Disminuciones		Gobierno		Nuevos Totales M \$		Nuevo Remanente	
		M \$	%	M \$	%	M \$	%	M \$	%	Ingresos	Gastos	M \$	%
Gratis Negativo	Colegio 8	-105.872	-11,47%	260.572	31,90%					1.077.405	922.705	154.699	16,77%
Gratis Negativo	Colegio 3	-48.228	-3,05%	232.494	15,17%					1.765.561	1.581.295	184.266	11,65%
Gratis Negativo	Colegio 13	-4.408	-0,19%	265.199	11,71%					2.529.558	2.268.767	260.790	11,49%
Gratis menos de 10	Colegio 5	122.005	5,98%	98.507	4,56%					2.260.414	2.039.900	220.513	10,81%
Gratis menos de 10	Colegio 20	253.485	8,69%	152.428	4,81%					3.321.767	2.915.852	405.914	13,92%
Gratis mas de 10	Colegio 16	515.029	17,03%							3.538.867	3.023.837	515.029	17,03%
Gratis mas de 10	Colegio 19	805.742	17,29%							5.465.947	4.660.205	805.742	17,29%
Gratis mas de 10	Colegio 15	600.283	16,68%							4.199.605	3.599.322	600.283	16,68%
Gratis mas de 10	Colegio 2	527.822	16,71%							3.685.902	3.158.080	527.822	16,71%
Ficom Negativo P.	Colegio 18	-79.447	-3,89%	75.976	3,87%			200.000		2.040.492	1.843.962	196.530	10,65%
Ficom Negativo P.	Colegio 14	-97.557	-4,12%	88.484	3,89%	234.000	10%			2.361.459	2.136.532	224.927	10,53%
Ficom Negativo NP	Colegio 11	-204.215	-7,57%	75.645	3,03%			370.000		2.568.834	2.327.405	241.429	10,37%
Ficom menos de 10 P.	Colegio 4	95.084	3,27%	297.638	9,91%					3.301.985	2.909.262	392.722	13,50%
Ficom menos de 10 P.	Colegio 17	266.962	7,46%	164.952	4,29%					4.010.093	3.578.178	431.915	12,07%
Ficom menos 10 NP	Colegio 9	40.515	1,23%	108.614	3,26%	168.000	6%			3.444.577	3.127.447	317.130	10,14%
Ficom menos 10 NP	Colegio 10	121.210	8,02%	60.424	3,70%					1.692.837	1.511.202	181.634	12,02%
Ficom mas de 10 P.	Colegio 7	626.362	23,89%							3.247.773	2.621.410	626.362	23,89%
Ficom mas de 10 P.	Colegio 6	266.238	14,39%							2.116.590	1.850.351	266.238	14,39%
Ficom mas de 10 P.	Colegio 21	623.299	26,65%							2.961.797	2.338.497	623.299	26,65%
Ficom mas de 10 NP	Colegio 12	484.842	20,02%							2.906.644	2.421.802	484.842	20,02%
Ficom mas de 10 NP	Colegio 1	303.691	16,08%							2.191.886	1.888.195	303.691	16,08%
Ficom mas de 10 NP	Colegio 22	320.350	11,47%							3.113.687	2.793.336	320.350	11,47%
			8,39%										14,73%

Tabla 54 Cuadro comparativo de Remanentes por colegios según estrategia realizada

10.1.3 Situación esperada

Al implementar las acciones establecidas en el plan de optimización, se espera obtener cifras similares los dos primeros años. El tercer año aumentaría el ingreso por subvención una vez que el colegio obtenga la calificación de autónomo, dado que esta situación requiere de una preparación de dos años en promedio.

Escenario Esperado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Proyecto 10% Remanente	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ingresos		2.069.035	2.234.558	2.368.631	2.487.063
Ahorros		402.000	442.200	477.576	506.231
Costos Remuneraciones	(646.800)	(711.480)	(768.398)	(814.502)	(855.227)
Gastos de Administración y ventas	(288.000)	(316.800)	(342.144)	(362.673)	(380.806)
Gastos Software y licencias	(107.360)	(118.096)	(127.544)	(135.196)	(141.956)
Indemnizaciones		(268.000)	0	0	0
Depreciación		0	0	0	0
Ganancia Capital		0	0	0	0
Intereses		0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	(1.042.160)	1.056.659	1.438.672	1.533.836	1.615.304
Impuesto a las empresas		0	0	0	0
Utilidad despues de impuesto	(1.042.160)	1.056.659	1.438.672	1.533.836	1.615.304
Depreciación		0	0	0	0
Ganancia Capital		0	0	0	0
Flujo Operacional	(1.042.160)	1.056.659	1.438.672	1.533.836	1.615.304
Inversión Fija	(124.404)	0	0	0	0
Valor residual de los activos		0	0	0	0
Capital de trabajo		0	0	0	0
Recuperación de capital de trabajo		0	0	0	0
Prestamos		0	0	0	0
Amortización		0	0	0	0
Flujo de Capitales	(124.404)				
Flujo de Caja privado	(1.166.564)	1.056.659	1.438.672	1.533.836	1.615.304
Flujo de Caja privado Acumulado	(1.166.564)	(109.905)	1.328.767	2.862.603	4.477.907

en miles de pesos.

Tasa descuento	10%
VAN	4.280.848
TIR	101%
Período retorno inversión	3

Tabla 55 Evaluación económica – escenario esperado.

10.1.4 Situación pesimista

Para establecer la situación pesimista la variable que determina el mayor riesgo es la demora en la toma de decisiones de los Directores y/o Rectores del colegio, dado que es un cambio que debe ser comunicado con anterioridad además de ser socializado con los

distintos estamentos del colegio, tales como docentes, apoderados y sindicatos. Para este escenario se estima un ingreso del 30% menor de la situación esperada. Los gastos y costos se mantienen fijos.

Escenario Pesimista					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Proyecto 10% Remanente	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ingresos		1.448.325	1.564.191	1.658.042	1.740.944
Ahorros		402.000	442.200	477.576	506.231
Costos Remuneraciones	(646.800)	(711.480)	(768.398)	(814.502)	(855.227)
Gastos de Administración y ventas	(288.000)	(316.800)	(342.144)	(362.673)	(380.806)
Gastos Software y licencias	(107.360)	(118.096)	(127.544)	(135.196)	(141.956)
Indemnizaciones		(268.000)	0	0	0
Depreciación		0	0	0	0
Ganancia Capital		0	0	0	0
Intereses		0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	(1.042.160)	435.949	768.304	823.247	869.185
Impuesto a las empresas		0	0	0	0
Utilidad despues de impuesto	(1.042.160)	435.949	768.304	823.247	869.185
Depreciación		0	0	0	0
Ganancia Capital		0	0	0	0
Flujo Operacional	(1.042.160)	435.949	768.304	823.247	869.185
Inversión Fija	(124.404)	0	0	0	0
Valor residual de los activos		0	0	0	0
Capital de trabajo		0	0	0	0
Recuperación de capital de trabajo		0	0	0	0
Prestamos		0	0	0	0
Amortización		0	0	0	0
Flujo de Capitales	(124.404)				
Flujo de Caja privado	(1.166.564)	435.949	768.304	823.247	869.185
Flujo de Caja privado Acumulado	(1.166.564)	(730.615)	37.689	860.936	1.730.121

en miles de pesos.

Tasa descuento	10%
VAN	2.119.058
TIR	43%
Período retorno inversión	3

Tabla 56 Evaluación económica – escenario pesimista

10.1.5 Situación optimista

Para establecer la situación optimista, se considera un aumento del ingreso del 15% respecto a la situación esperada, dado que Directores y/o Rectores conocen la experiencia positiva y podrían realizar el plan de optimización dado los beneficios que trae, por lo tanto, ven este escenario más cercano y necesario de realizar.

Escenario Optimista					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Proyecto 10% Remanente	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ingresos		2.379.390	2.569.742	2.723.926	2.860.122
Ahorros		402.000	442.200	477.576	506.231
Costos Remuneraciones	(646.800)	(711.480)	(768.398)	(814.502)	(855.227)
Gastos de Administración y ventas	(288.000)	(316.800)	(342.144)	(362.673)	(380.806)
Gastos Software y licencias	(107.360)	(118.096)	(127.544)	(135.196)	(141.956)
Indemnizaciones		(268.000)	0	0	0
Depreciación		0	0	0	0
Ganancia Capital		0	0	0	0
Intereses		0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	(1.042.160)	1.367.014	1.773.856	1.889.131	1.988.364
Impuesto a las empresas		0	0	0	0
Utilidad despues de impuesto	(1.042.160)	1.367.014	1.773.856	1.889.131	1.988.364
Depreciación		0	0	0	0
Ganancia Capital		0	0	0	0
Flujo Operacional	(1.042.160)	1.367.014	1.773.856	1.889.131	1.988.364
Inversión Fija	(124.404)	0	0	0	0
Valor residual de los activos		0	0	0	0
Capital de trabajo		0	0	0	0
Recuperación de capital de trabajo		0	0	0	0
Prestamos		0	0	0	0
Amortización		0	0	0	0
Flujo de Capitales	(124.404)				
Flujo de Caja privado	(1.166.564)	1.367.014	1.773.856	1.889.131	1.988.364
Flujo de Caja privado Acumulado	(1.166.564)	200.450	1.974.306	3.863.437	5.851.800

en miles de pesos.

Tasa descuento	10%
VAN	5.361.744
TIR	129%
Período retorno inversión	2

Tabla 57 Evaluación económica - escenario optimista

11. Conclusiones y recomendaciones

El plan de optimización cumple con todos los objetivos planteados, logrando a lo menos un remanente de 10% anual.

Los colegios que anteriormente ya cumplían con esta condición del remanente podrían aumentarlo aún más aplicando esta estrategia.

Bajo los tres escenarios expuestos, técnicamente se recomienda aplicar la estrategia en el plazo considerado, dado que existe un evidente incremento respecto a la situación actual, y en el escenario esperado se recupera la inversión en el tercer año.

Las variables que impactan significativamente a los remanentes de los colegios es lograr la combinación óptima del ingreso a través del número y clasificación de alumnos junto a mantener controlado el costo de remuneraciones en 70% del ingreso operacional como tope. Además, el paso a la gratuidad en los colegios que pueden realizarlo, genera un aumento inmediato en el ingreso por subvenciones, así como también una mayor demanda de matrículas. Conjuntamente cumplir con las normas del gobierno corporativo respecto a los porcentajes de gastos autorizados a cada colegio y los niveles de autorización de estos, para de reducir decisiones discrecionales y respetar el presupuesto económico anual.

A través del equipo multidisciplinario del nivel central junto a una mejor y actualizada estructura tecnológica apunta a mejorar los procesos internos y así aumentar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos (alumnos, padres y apoderados, profesores, administrativos, entre otros). Esto es relevante para gestionar una red de colegios y concretar los objetivos establecidos generando criterios y políticas estándares, aplicando economías de escala, entregando mayores oportunidades a los estudiantes y por sobretodo aumentando la calidad del servicio educativo, considerando que es un mercado que crece constantemente y muchos alumnos emigran desde colegios municipales y privados a colegios gratuitos de prestigio.

A pesar de la crisis sanitaria actual y al ser la educación de carácter obligatorio, los ingresos por subvención no se ven mayormente afectados. No obstante, los ingresos son sensibles a la variación de la matrícula y/o asistencia.

Se hace necesario aprovechar fortalezas como la infraestructura, capacidad instalada y los planes extracurriculares valorados por alumnos y apoderados para atraer de manera constante a los alumnos.

La evaluación económica en el escenario esperado tiene un VAN de \$ 4.280 millones de pesos con una TIR de 101% y un periodo de retorno de inversión de tres años. La diferencia con el escenario pesimista se debe a la demora en la toma de decisiones y con el optimista por el conocimiento previo de experiencias exitosas.

Los ingresos de subvenciones son sensibles al número y tipo de alumno y la asistencia a clases.

Dentro de las recomendaciones se puede mencionar:

- Se recomienda generar políticas de gobierno corporativo con niveles de facultades y autorizaciones para la gestión económica de colegios y evitar las decisiones discrecionales que impacten en las economías.
- Se recomienda implementar un informe de control de gestión a través del ERP a implementar. Con esto reportar de manera mensual a todos los colegios sus ratios de eficiencia educacional y cualquier otra información necesaria para mejorar la gestión económica.
- Se recomienda realizar un rediseño de distintos procesos considerando la nueva normativa, el nuevo E.R.P. y con esto aprovechar las eficiencias y potenciar la agilidad de la operación.
- Implementar una política económica y presupuestaria por colegio, con control mensual de su ejecución desde la casa matriz.
- Generar diversos planes y convenios de capacitación en todas las materias necesarias para los distintos colaboradores de la fundación y generar una mejora continua de las operaciones.

12. Bibliografía

1. Remanentes: concepto de utilidad del ejercicio para instituciones sin fines de lucro.
2. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [en línea]
<<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078172>> [consulta:06/01/2022]
3. Centro de Estudios Mineduc. [en línea] <<https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2021/07/APUNTES-16.pdf>> [consulta: 06/01/2022]
4. Centro de Estudios Mineduc. Evidencias 45. [en línea]
<<https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2019/09/EVIDENCIAS-45.pdf>> [consulta 06/01/2022]
5. <https://www.supereduc.cl/>
6. Expansión [en línea]
<<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/chile>> [consulta 06/01/2022]
7. Agencia de Calidad de la Educación: servicio público que evalúa, informa y orienta procesos y resultados de las comunidades educativas. www.agenciaeducacion.cl/
8. https://www.salesianoslaserena.cl/index.php?option=com_k2&view=item&id=550:jornada-encargados-acles-desafios-para-el-2021&Itemid=726&lang=es
9. Biblioteca Digital Mineduc [en línea]
<<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/587/MONO-501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [consulta 06/01/2022]
10. <https://sep.mineduc.cl/alumnos-prioritarios-preferente/>
11. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=19462>
12. Comunidad Escolar. Inicio año escolar 2021 y pago de subvención. [en línea]
<<https://www.comunidadescolar.cl/wp-content/uploads/2021/03/Orientacio%CC%81n-Pago-Subvenciones-2021-final.pdf>> [consulta 06/01/2022]
13. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=127911&idParte=9608653&idVersion=2222-02-02>
14. Superintendencia de Educación [en línea] <<https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2017/01/Revisi%C3%B3n-OCDE-de-pol%C3%ADticas-para-mejorar-el-uso-de-recursos-en-las-escuelas.pdf>> [Consulta: 15/03/2022]
15. <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/definicion-y-monto-de-la-subvencion-4>

16. <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/clasificacion-de-establecimientos-sep-11>
17. <https://www.comunidadescolar.cl/wp-content/uploads/2021/01/otros-valores-subvenciones-DICIEMBRE-2020-Ley21306-Reaj27.pdf>
18. https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2016/11/CircularN1_SuperintendenciaEstablecimientosSubvencionadosVersion4.pdf
19. Biblioteca del Congreso Nacional [en línea]
<https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32746/2/Donaciones_informacion_general__3_leyes__edit_gW.pdf> [consulta 06/01/2022]
20. Expansión [en línea]
<<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/chile>> [consulta 06/01/2022]
21. https://lyd.org/wp-content/uploads/2019/10/lp2020_partida-09_mineduc.pdf
22. https://lyd.org/wp-content/uploads/2020/10/partida-09_lp2021_mineduc.pdf
23. INE [en línea] <<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/informacion-historica-censo-de-poblacion-y-vivienda>> [consulta 15/02/2022]
24. Scientific Electronic Library Online [en línea]
<https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242014000100007>
[consulta 15/02/2022]
<https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052015000200008>
[consulta 15/02/2022]
25. Infoempleo.com [en línea]
<<https://blog.infoempleo.com/a/los-padres-quieren-colegios-seguros-bilingues-y-adaptados-a-las-nuevas-tecnologias/#:~:text=El%20%20Estudio%20de%20Preferencias,y%20la%20revista%20Hacer%20Familia.>>> [consulta 15/02/2022]
26. Acción educar [en línea]
<<https://accioneducar.cl/sistema-nacional-de-admision-escolar-expectativas-y-experiencia/>> [consulta 26/02/2022]
27. Biblioteca digital Mineduc [en línea]
<<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14785>> [Consulta 06/03/2022]
28. <https://ical.cl/2020/08/10/opinion-recursos-para-educacion-y-los-desafios-que-deja-la-pandemia/>
29. <https://www.senado.cl/retorno-a-clases-y-subvenciones-ministerio-de-educacion-aseguro-que-se/senado/2020-08-18/182742.html>

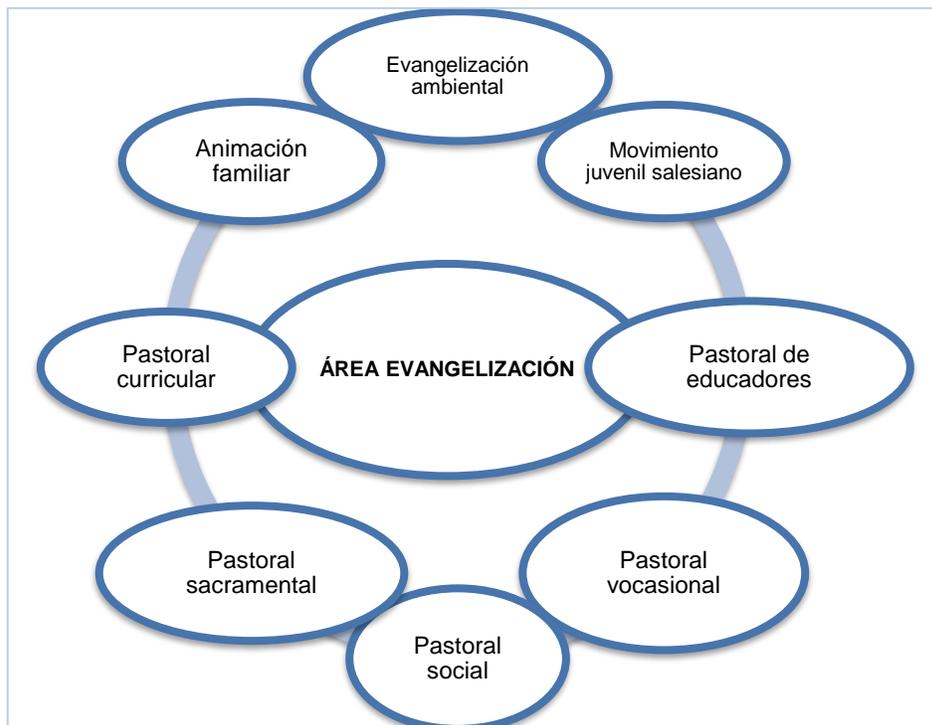
30. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1014974>
31. <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/derecho-la-educacion-y-libertad-de-ensenanza-11>
32. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078172>
33. <https://mma.gob.cl/academia/>
34. <https://sncae.mma.gob.cl/portal>

Anexos

Anexo A: Organigrama de gestión, área Pedagógica Colegios.



Anexo B: Organigrama de gestión, área Evangelización Colegios.



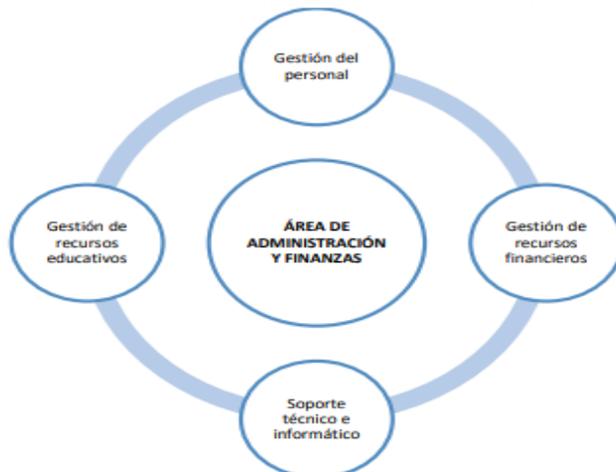
Anexo C: Organigrama de gestión, área Ambiente Colegios.



Anexo D: Organigrama de gestión, área de Apoyo Colegios.



Anexo E: Organigrama de gestión, área Administración y Finanzas Colegios.



Anexo F: Encuesta estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores definidos por la Agencia de Calidad: Dimensión gestión de recursos.

Dimensión Gestión de Recursos

10. Gestión de Personal

Estándar	Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo Avanzado	% Total
10.1 El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal					
Organigrama y descripción de cargos y funciones	5%	9%	82%	5%	100%
Contratos de personal	0%	18%	82%	0%	100%
Registro de asistencia y cumplimiento de horario de personal	0%	5%	95%	0%	100%
Registro de docente para reemplazo	5%	32%	59%	5%	100%
Informes de la Superintendencia de educación Escolar	0%	0%	100%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	0%	18%	77%	5%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	9%	32%	59%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	9%	36%	55%	0%	100%
10.2 El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias para contar con personal idóneo y competente					
Organigrama y descripción de cargos y funciones	5%	32%	64%	0%	100%
Contratos de personal	0%	18%	82%	0%	100%
Dotación de planta	0%	23%	73%	5%	100%
Convenios con universidades y centro de formación	55%	27%	18%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	0%	41%	55%	5%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	9%	27%	59%	5%	100%
10.3 El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal					
Pautas e informes de evaluación de desempeño del personal	14%	27%	59%	0%	100%
Informe de compromisos de mejora	36%	45%	18%	0%	100%
Publicaciones o información asociada a reconocimientos (murales, boletines, memorias u otras)	18%	23%	59%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	0%	36%	64%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal docentes	5%	23%	73%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	9%	36%	55%	0%	100%
10.4 El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento					
Proyecto educativo institucional	0%	5%	95%	0%	100%
Plan de mejoramiento	0%	14%	86%	0%	100%
Plan local de formación	5%	50%	45%	0%	100%
Registro de instancias y participantes de desarrollo profesional y técnico	0%	59%	41%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	0%	36%	64%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	5%	23%	73%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	9%	36%	55%	0%	100%
10.5 El sostenedor y equipo directivo promueven un clima laboral positivo					
Registro de observación de la infraestructura y equipamiento	0%	5%	95%	0%	100%
Encuestas de clima laboral	5%	23%	73%	0%	100%
Indicadores de Desarrollo Personal y Social	5%	27%	68%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	0%	0%	100%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	0%	27%	73%	0%	100%

11. Gestión de Recursos Financieros

Estándar	Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo Avanzado	% Total
11.1 El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y asistencia de los estudiantes					
Registro de matrículas	0%	9%	59%	32%	100%
registro de asistencia de los estudiantes	0%	5%	68%	27%	100%
Indicadores de Desarrollo Personal y Social	14%	27%	45%	14%	100%
Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y de Agencia de Calidad de la Educación	0%	0%	86%	14%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	14%	23%	50%	14%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	14%	23%	50%	14%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	0%	23%	68%	9%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	0%	0%	0%	0%	0%
11.2 El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos.					
Presupuesto anual	32%	50%	18%	0%	100%
Solicitudes de requerimientos	0%	5%	68%	27%	100%
Registro de ingresos y gastos	0%	36%	64%	0%	100%
Estado de resultados y balance anual	9%	59%	23%	9%	100%
Informes de la Superintendencia de Educación Escolar y del Servicio de Impuestos Internos	0%	0%	86%	14%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	0%	23%	68%	9%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	14%	23%	50%	14%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	14%	23%	50%	14%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	0%	23%	68%	9%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	14%	23%	50%	14%	100%
11.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente.					
Pauta de autoevaluación del cumplimiento de la normativa vigente	0%	0%	100%	0%	100%
Pauta de evaluación del desempeño del personal	0%	0%	100%	0%	100%
Informes de la Superintendencia de educación	0%	0%	100%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	0%	0%	100%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	0%	0%	100%	0%	100%
11.4 El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional					
Proyecto Educativo Institucional	5%	36%	59%	0%	100%
Registro de postulación a programas y convenios de cooperación	55%	18%	27%	0%	100%
Evaluación de los programas y convenios	55%	9%	36%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	18%	45%	36%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	14%	55%	32%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	18%	68%	14%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	45%	41%	14%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	14%	50%	36%	0%	100%

12. Gestión de Recursos Educativos

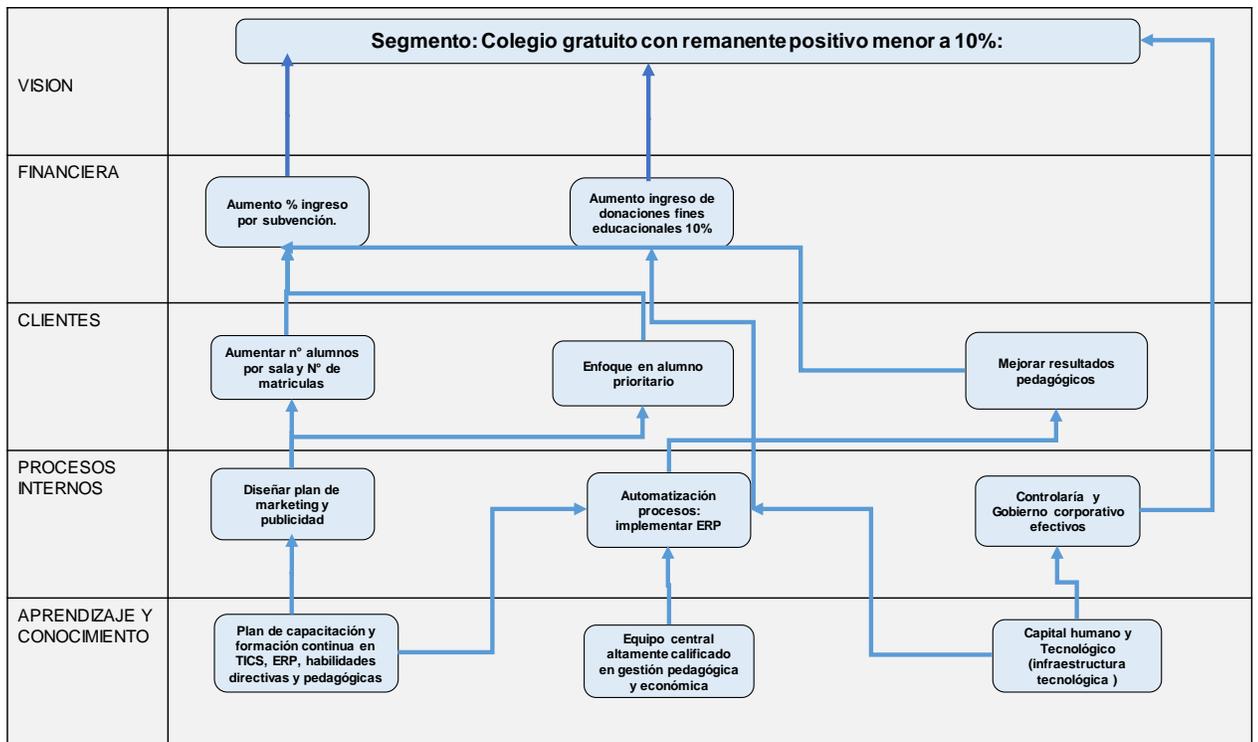
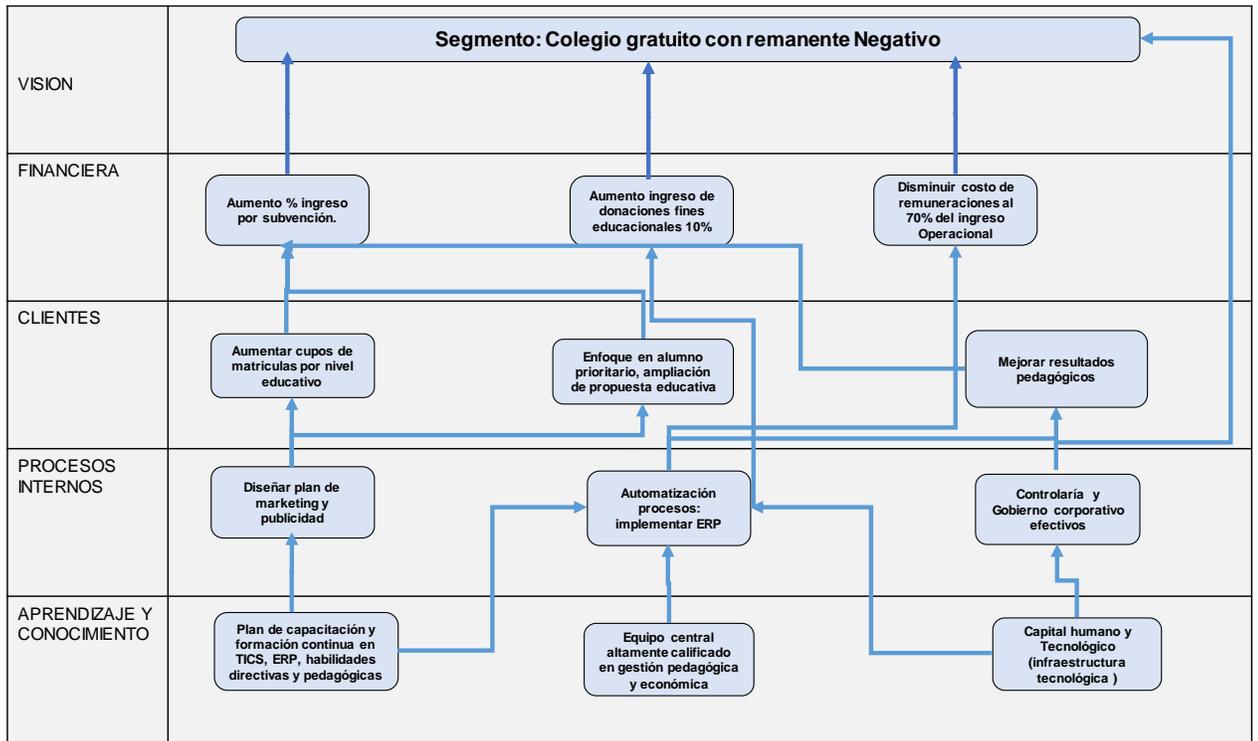
Estándar	Desarrollo débil	Desarrollo incipiente	Desarrollo satisfactorio	Desarrollo Avanzado	% Total
12.1 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa.					
Registro de observación de la infraestructura y equipamiento	0%	5%	95%	0%	100%
Presupuesto anual	23%	45%	32%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el sostenedor, director y equipo directivo	18%	50%	32%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	0%	23%	77%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	0%	59%	41%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	9%	36%	55%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	5%	36%	59%	0%	100%
12.2 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.					
Inventario de recursos didácticos	5%	68%	27%	0%	100%
Registros de observación de los recursos didácticos e insumos fungibles	23%	55%	23%	0%	100%
Informes de la Superintendencia de Educación Escolar	0%	0%	100%	0%	100%
Entrevista o encuesta al sostenedor, director o equipo directivo	0%	9%	91%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	0%	32%	68%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	5%	55%	41%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	0%	0%	100%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	0%	0%	100%	0%	100%
12.3 El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector					
Registros de observación de la biblioteca escolar CRA	0%	18%	82%	0%	100%
Registro de programa de fomento lector	0%	0%	100%	0%	100%
Entrevista o encuesta al sostenedor, director o equipo directivo	0%	0%	100%	0%	100%
Entrevista o encuesta al personal a cargo de la biblioteca escolar CRA	5%	27%	68%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con docentes	0%	0%	100%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con el personal	41%	27%	32%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con estudiantes	0%	0%	100%	0%	100%
Entrevista, encuesta o grupo focal con familias y apoderados	0%	0%	100%	0%	100%

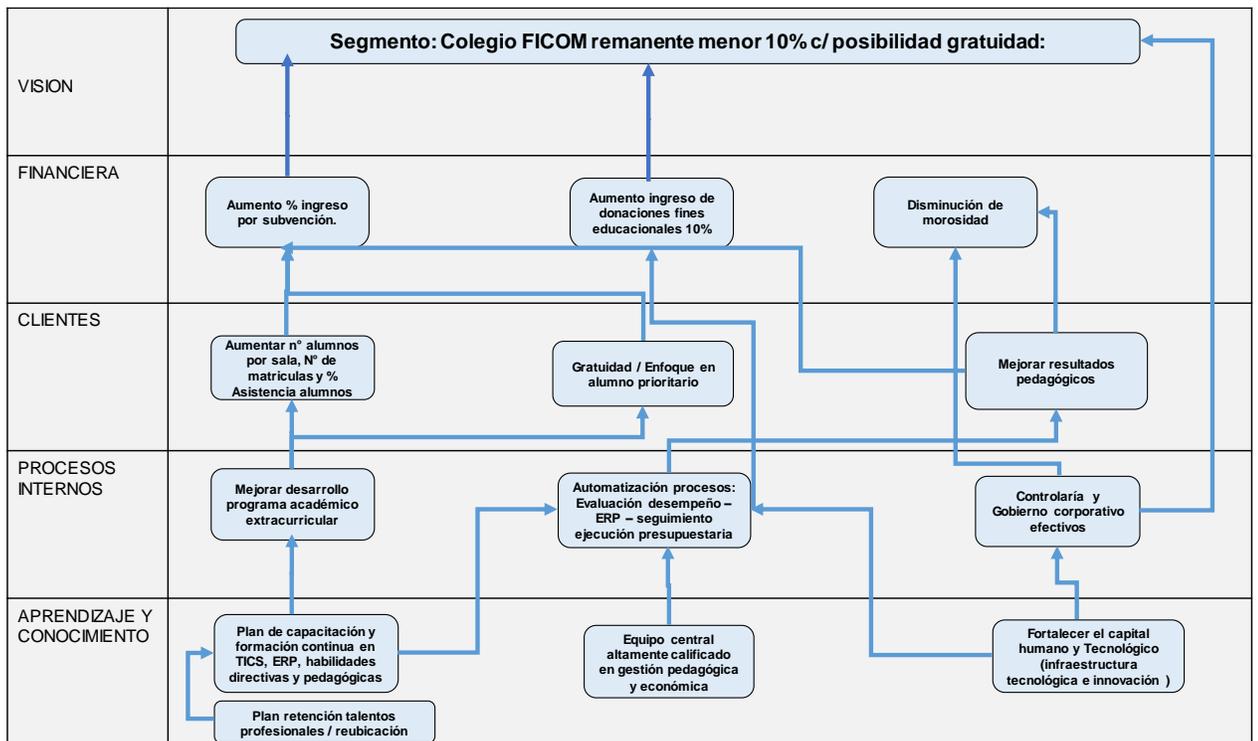
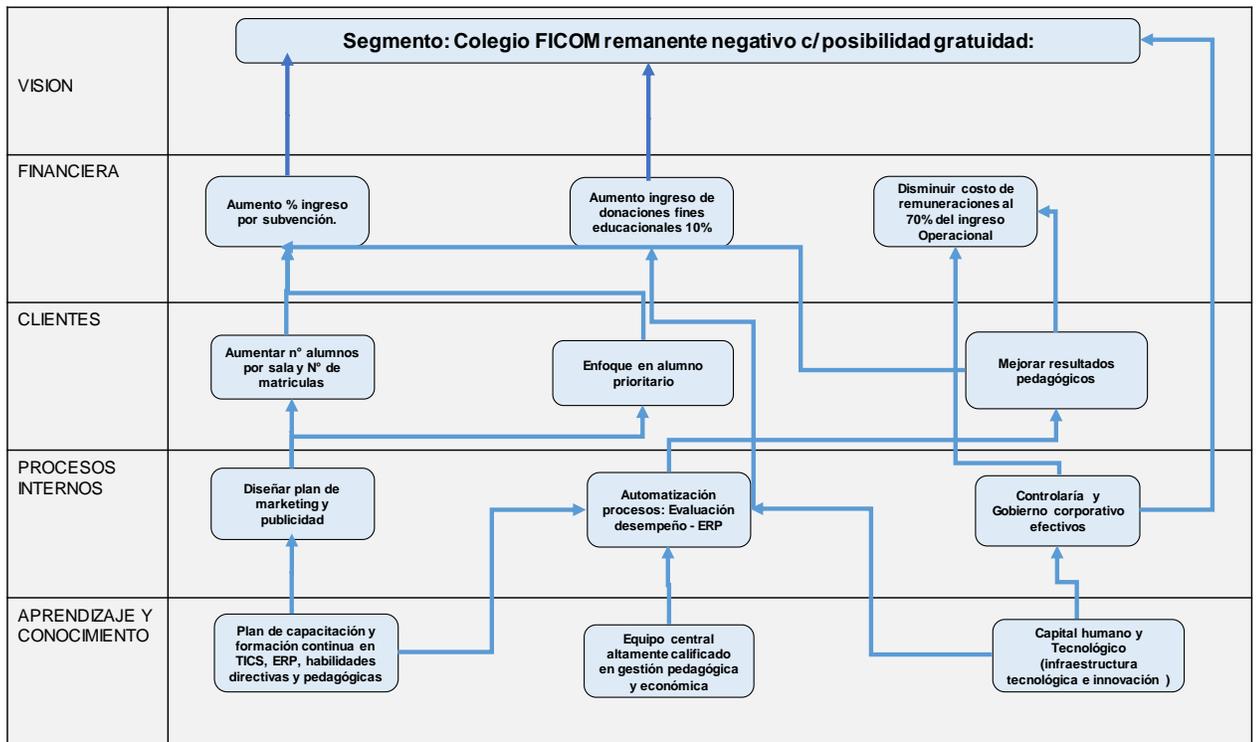
Anexo G: Ratios eficiencia educacional por Segmento.

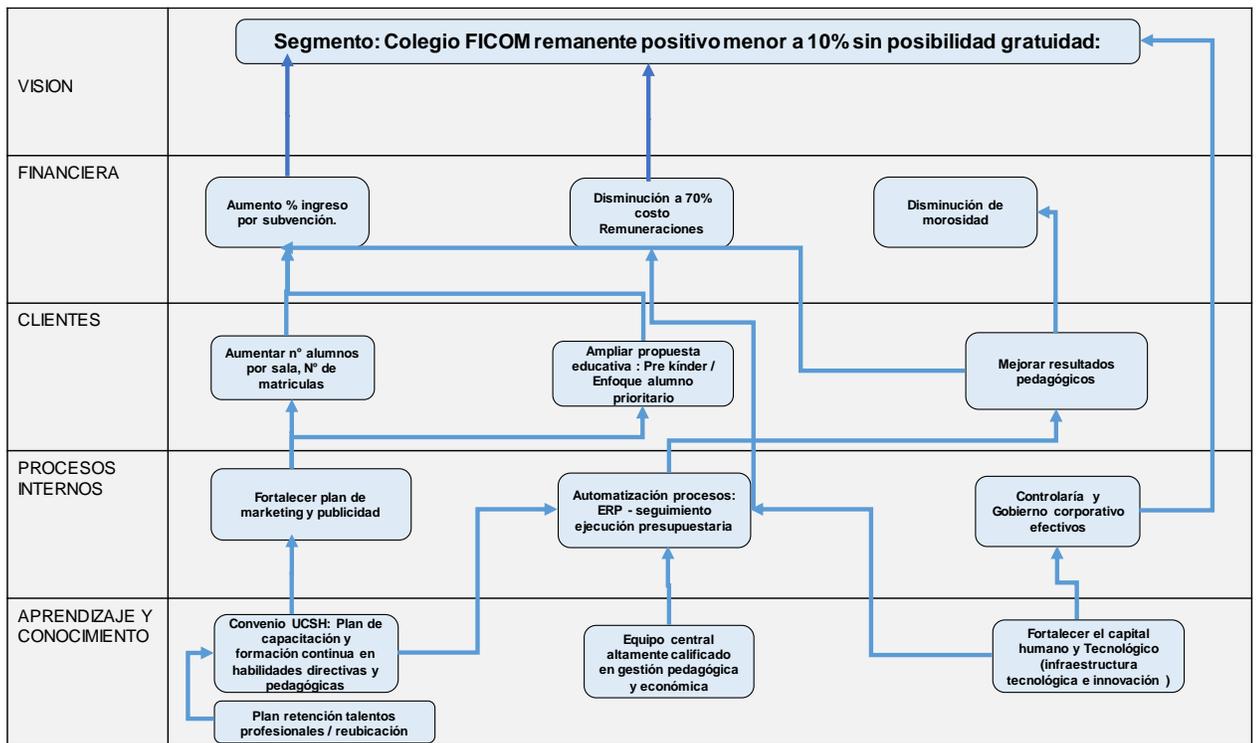
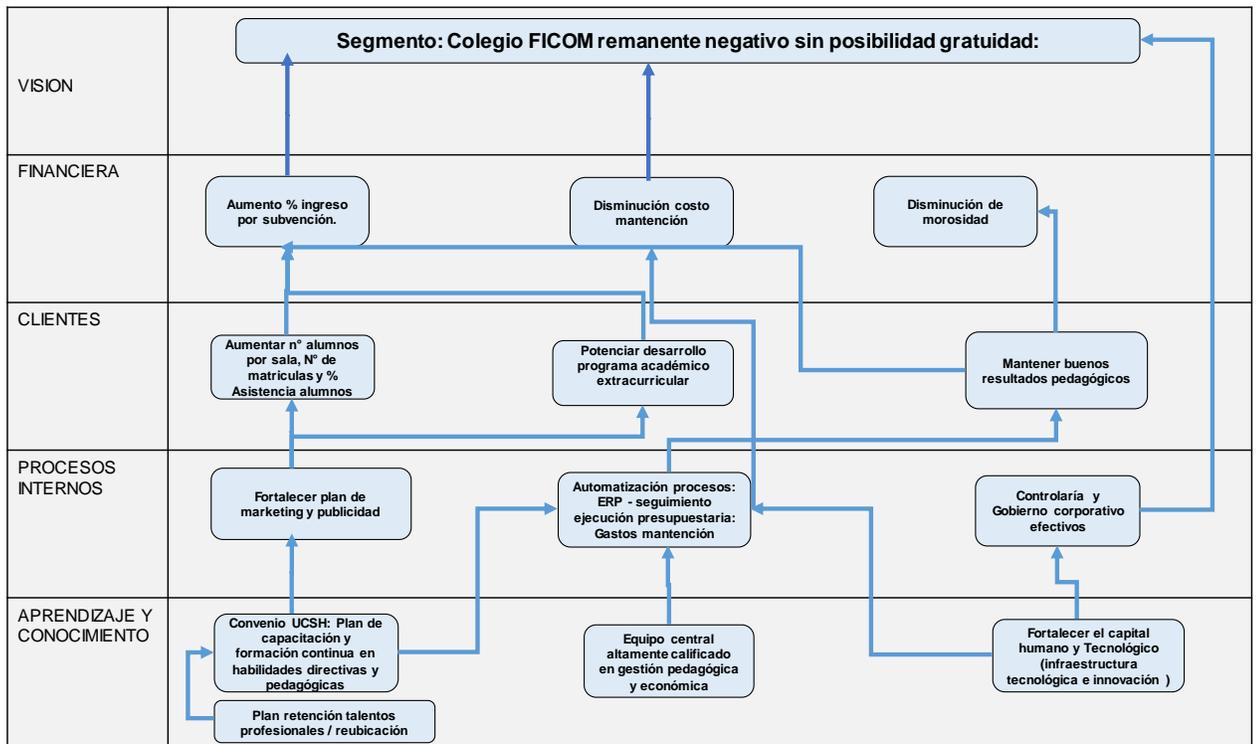
Segmento	Colegio	% Margen Operac.	% Margen por alumno	% Promedio Remun./ingresos x Enseñ.	Dif. Promedio Doc.x Alumno	Dif. Promedio Asist. Educ. x alumno	Dif promedio total trabaj. X alumno	% Gto.Mant. por N° Alum.	% promedio gto.admn. x alum.	% promedio donación fines educ.	Promedio asistencia alumnos	Resultados académicos	% Morosidad promedio	Dif. Carga horaria x alumno
Gratis Negativo	Colegio 8	27,59%	-13%	72%	-2,84	-3,40	-1,42	-59,72%	129,68%	-69,72%	-1,80%	Bajos	No aplica	-0,87
Gratis Negativo	Colegio 3										-4,50%		No aplica	
Gratis Negativo	Colegio 13												No aplica	
Gratis menos de 10	Colegio 5	35,79%	40%	64%	-2,45	-2,81	-1,19	60,50%	60,27%	49,26%	-0,30%	Medio - bajo	No aplica	-0,63
Gratis menos de 10	Colegio 20												No aplica	
Gratis mas de 10	Colegio 16												No aplica	
Gratis mas de 10	Colegio 19	37,94%	12%	62%	2,65	-4,97	-0,21	-22,10%	-40,37%	45,72%	-1,65%	medio- bajo	No aplica	-0,11
Gratis mas de 10	Colegio 15												No aplica	
Gratis mas de 10	Colegio 2												No aplica	
Ficom Negativo P.	Colegio 18	20,95%	-48%	79%	0,28	-2,25	-0,16	49,28%	-56,72%	-99,26%	-1,05%	Medio	10%	0,39
Ficom Negativo P.	Colegio 14													
Ficom Negativo NP	Colegio 11	43,41%	47%	57%	-0,15	6,21	1,06	443,79%	-6,96%	-92,51%	-1,70%	Alto	6%	0,35
Ficom menos de 10 P.	Colegio 4	32,05%	7%	68%	0,88	2,87	0,96	21,89%	-30,01%	7,13%	-0,95%	Medio	26%	0,31
Ficom menos de 10 P.	Colegio 17													
Ficom menos 10 NP	Colegio 9	18,69%	-59%	78%	-0,68	14,13	1,68	-84,82%	-39,46%	-100,00%	-12,65%	Medio - bajo	14%	0,57
Ficom menos 10 NP	Colegio 10													
Ficom mas de 10 P.	Colegio 7													
Ficom mas de 10 P.	Colegio 6	37,51%	15%	62%	0,06	3,49	0,76	-53,99%	-22,18%	234,06%	-3,20%	Medio - bajo	12%	0,31
Ficom mas de 10 P.	Colegio 21													
Ficom mas de 10 NP	Colegio 12													
Ficom mas de 10 NP	Colegio 1	33,93%	8%	66%	0,62	-3,49	-0,28	-35,99%	-7,41%	-99,21%	-2,53%	Medio - bajo	8%	0,17
Ficom mas de 10 NP	Colegio 22													

Alto
medio
bajo

Anexo H: Mapas estratégicos por segmentos.







Anexo I: Detalle de aumentos y disminuciones por segmentos.

Segmento	Colegio	AUMENTOS			DISMINUCIÓN
		N° alumnos			Remuneración
		N° matrícula	x Sala	Sumas	
Gratis Negativo	Colegio 8	222.896	37.676	260.572	
Gratis Negativo	Colegio 3	157.832	74.662	232.494	
Gratis Negativo	Colegio 13	155.280	109.919	265.199	
Gratis menos de 10	Colegio 5		98.507	98.507	
Gratis menos de 10	Colegio 20		152.428	152.428	
Ficom Negativo P.	Colegio 18		75.976	75.976	
Ficom Negativo P.	Colegio 14		88.484	88.484	234.000
Ficom Negativo NP	Colegio 11		75.645	75.645	
Ficom menos de 10 P.	Colegio 4	175.497	122.141	297.638	
Ficom menos de 10 P.	Colegio 17		164.952	164.952	
Ficom menos 10 NP	Colegio 9		108.614	108.614	168.000
Ficom menos 10 NP	Colegio 10		60.424	60.424	
Sumas		711.505	1.169.428	1.880.933	402.000

Anexo J: Matrículas total según región y dependencia administrativa del establecimiento educacional periodo 2019-2020

Región	2019						2020					
	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total
Región de Arica y Parinacota	18.321	32.742	2.125	0	0	53.188	0	32.948	1.919	0	18.009	52.876
Región de Tarapacá	22.268	54.141	4.250	405	0	81.064	22.078	54.752	4.049	489	0	81.368
Región de Antofagasta	74.323	46.994	12.173	0	0	133.490	72.951	47.549	11.546	0	0	132.046
Región de Atacama	29.586	21.112	2.980	0	12.795	66.473	28.767	21.115	2.670	0	12.771	65.323
Región de Coquimbo	48.028	96.903	12.575	488	13.216	171.210	47.909	97.766	12.532	484	13.333	172.024
Región de Valparaíso	117.388	208.560	32.396	5.008	0	363.352	115.659	211.222	31.911	5.026	0	363.818
Región Metropolitana	335.905	819.138	190.840	20.792	23.420	1.390.095	316.157	816.374	188.153	21.064	36.920	1.378.668
Región de O'Higgins	90.637	86.234	12.262	5.155	0	194.288	90.039	87.182	11.605	5.206	0	194.032
Región del Maule	108.206	98.514	8.998	2.803	0	218.521	107.435	100.621	9.032	2.833	0	219.921
Región de Ñuble	42.275	51.093	963	2.323	0	96.654	41.904	51.818	896	2.172	0	96.790
Región del Biobío	134.089	163.954	17.752	4.784	0	320.579	114.150	166.455	17.742	4.544	16.516	319.407
Región de La Araucanía	70.689	116.016	6.328	1.988	8.795	203.816	70.829	116.864	6.326	2.147	8.716	204.882
Región de Los Ríos	37.442	38.904	3.658	0	0	80.004	36.871	39.472	3.741	0	0	80.084
Región de Los Lagos	82.602	88.647	10.813	393	0	182.455	80.924	89.640	11.089	400	0	182.053
Región de Aysén	10.194	13.448	0	154	0	23.796	9.851	13.400	0	163	0	23.414
Región de Magallanes	15.947	12.263	3.849	0	0	32.059	15.644	12.362	3.710	0	0	31.716
Total	1.237.900	1.948.663	321.962	44.293	58.226	3.611.044	1.171.168	1.959.540	316.921	44.528	106.265	3.598.422

Anexo K: Variación de matrícula según región y dependencia administrativa del establecimiento educacional, periodo 2019 - 2020

Región	Variación 2019-2020					
	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total
Región de Arica y Parinacota	-100,00%	0,63%	-9,69%	-	-	-0,59%
Región de Tarapacá	-0,85%	1,13%	-4,73%	20,74%	-	0,38%
Región de Antofagasta	-1,85%	1,18%	-5,15%	-	-	-1,08%
Región de Atacama	-2,77%	0,01%	-10,40%	-	-0,19%	-1,73%
Región de Coquimbo	-0,25%	0,89%	-0,34%	-0,82%	0,89%	0,48%
Región de Valparaíso	-1,47%	1,28%	-1,50%	0,36%	-	0,13%
Región Metropolitana	-5,88%	-0,34%	-1,41%	1,31%	57,64%	-0,82%
Región de O'Higgins	-0,66%	1,10%	-5,36%	0,99%	-	-0,13%
Región del Maule	-0,71%	2,14%	0,38%	1,07%	-	0,64%
Región de Ñuble	-0,88%	1,42%	-6,96%	-6,50%	-	0,14%
Región del Biobío	-14,87%	1,53%	-0,06%	-5,02%	-	-0,37%
Región de La Araucanía	0,20%	0,73%	-0,03%	8,00%	-0,90%	0,52%
Región de Los Ríos	-1,53%	1,46%	2,27%	-	-	0,10%
Región de Los Lagos	-2,03%	1,12%	2,55%	1,78%	-	-0,22%
Región de Aysén	-3,36%	-0,36%	-	5,84%	-	-1,61%
Región de Magallanes	-1,90%	0,81%	-3,61%	-	-	-1,07%
Total	-5,39%	0,56%	-1,57%	0,53%	82,50%	-0,35%

Anexo L: Matrícula total según nivel de enseñanza y dependencia administrativa del establecimiento educacional periodo 2019 - 2020

Nivel de enseñanza	2019						2020					
	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total
Parvularia	124.207	200.261	49.500	0	6.509	380.477	121.019	203.405	44.891	0	11.750	381.065
Básica regular	731.652	1.057.246	185.956	471	36.095	2.011.420	694.932	1.067.101	186.712	498	64.530	2.013.773
Básica adultos	10.806	7.739	30	0	379	18.954	7.517	7.408	22	0	1.087	16.034
Especial	15.515	167.775	42	0	674	184.006	14.444	165.679	24	0	1.289	181.436
Media HC jóvenes	194.384	348.090	84.126	16.524	6.595	649.719	188.677	357.713	83.657	17.227	14.596	661.870
Media HC adultos	45.182	60.628	2.272	51	1.960	110.093	35.341	55.777	1.595	65	3.214	95.992
Media TP jóvenes	110.022	103.984	36	27.247	5.551	246.840	104.634	99.720	20	26.738	9.141	240.253
Media TP adultos	6.132	2.940	0	0	463	9.535	4.604	2.737	0	0	658	7.999
Total	1.237.900	1.948.663	321.962	44.293	58.226	3.611.044	1.171.168	1.959.540	316.921	44.528	106.265	3.598.422

Anexo M: Variación de matrícula nivel de enseñanza y dependencia administrativa del establecimiento educacional, periodo 2019 - 2020

Nivel de enseñanza	Variación 2019-2020					
	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total
Parvularia	-2,57%	1,57%	-9,31%	-	80,52%	0,15%
Básica regular	-5,02%	0,93%	0,41%	5,73%	78,78%	0,12%
Básica adultos	-30,44%	-4,28%	-26,67%	-	186,81%	-15,41%
Especial	-6,90%	-1,25%	-42,86%	-	91,25%	-1,40%
Media HC jóvenes	-2,94%	2,76%	-0,56%	4,25%	121,32%	1,87%
Media HC adultos	-21,78%	-8,00%	-29,80%	27,45%	63,98%	-12,81%
Media TP jóvenes	-4,90%	-4,10%	-44,44%	-1,87%	64,67%	-2,67%
Media TP adultos	-24,92%	-6,90%	-	-	42,12%	-16,11%
Total	-5,39%	0,56%	-1,57%	0,53%	82,50%	-0,35%

Anexo N: Matrícula total según sexo del alumno y dependencia administrativa del establecimiento educacional, periodo 2019 - 2020

Sexo	2019						2020					
	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total
Hombres	648.034	987.707	162.254	26.271	30.626	1.854.892	613.034	994.313	159.674	26.501	56.013	1.849.535
Mujeres	589.864	960.948	159.708	18.022	27.600	1.756.142	558.132	965.223	157.247	18.027	50.252	1.748.881
Sin información	2	8	0	0	0	10	2	4	0	0	0	6
Total	1.237.900	1.948.663	321.962	44.293	58.226	3.611.044	1.171.168	1.959.540	316.921	44.528	106.265	3.598.422

Anexo O: Variación de matrícula según sexo del alumnado y dependencia administrativa del establecimiento educacional periodo 2018 - 2020

Sexo	Variación 2019-2020					
	Municipal	Particular subvencionado	Particular pagado	CAD	SLE	Total
Hombres	-5,40%	0,67%	-1,59%	0,88%	82,89%	-0,29%
Mujeres	-5,38%	0,44%	-1,54%	0,03%	82,07%	-0,41%
Sin información	0,00%	-50,00%	-	-	-	-40,00%
Total	-5,39%	0,56%	-1,57%	0,53%	82,50%	-0,35%