



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

“Diseño de una organización sin fines de lucro para el fomento de la actividades culturales y artísticas en colegios municipales de la provincia de Santiago”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

Joaquín Alejandro Norambuena Escalona

PROFESOR GUÍA:
Edgardo Santibáñez Viani

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
Iván Díaz Campos
Alfredo Lucas Guzmán

SANTIAGO DE CHILE
2023

Resumen

La educación en Chile presenta una brecha en cuanto a la accesibilidad de actividades culturales para los estudiantes de escuelas públicas. Muchos de ellos no tienen la oportunidad de explorar y desarrollar su creatividad y conocimiento a través de experiencias culturales enriquecedoras que tengan impacto en sus vidas.

Para abordar esta problemática, se propone la creación de una organización sin fines de lucro llamada "Escenario Experimental Educativo", que se dedica a ofrecer e implementar eventos y actividades culturales en colegios municipales en la provincia de Santiago de Chile. Este informe presenta el diseño de esta organización, incluyendo su modelo de negocios y planes funcionales para los primeros 5 años de funcionamiento, con el objetivo de reducir la brecha en la cantidad y cobertura de las actividades culturales en la educación pública y mejorar la calidad educativa de los estudiantes.

En este informe se define una agenda estratégica que permita superar o mitigar las debilidades y amenazas, así como consolidar y valorizar las fortalezas y oportunidades detectadas. Se plantea un plan de negocios, agenda estratégica, planes funcionales y evaluación financiera. Se espera que la plataforma digital y la red de proveedores sean una herramienta fundamental para acercar a los estudiantes a la cultura, fomentar su desarrollo integral y mejorar la calidad de la educación pública en general.

En conclusión, el modelo de negocio propuesto es innovador y responde a una necesidad latente en la educación pública en Chile. Su viabilidad financiera y su capacidad para contribuir a reducir la brecha en la cantidad y cobertura de actividades culturales en este ámbito lo hacen un proyecto prometedor y con un alto potencial de impacto social.

Palabras Claves: Educación, Escuelas, Cultura, Arte, Sin fines de lucro.

Agradecimientos

A mi madre, padre y hermano por su amor, apoyo y motivación constante en mi carrera académica. Gracias por estar siempre presentes en cada paso que doy.

A mi familia y a todas las personas que de alguna manera han influido en mi vida, en especial a aquellas que me han brindado su cuidado y cariño desde que era niño, por ser mi soporte incondicional y brindarme su aliento y comprensión en todo momento.

A mis amigos, por ser mi fuente de energía y alegría.

A todas las personas que de alguna forma contribuyeron en mi formación académica y personal.

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a todos los profesores de Chile, quienes son la base fundamental de nuestra sociedad y quienes han dedicado sus vidas a formar a las futuras generaciones y a quienes dedican su vida a la cultura y las artes de nuestro país. No todo son números en la vida y su dedicación y esfuerzo son fundamentales para el desarrollo y la identidad de nuestra sociedad.

Tabla de contenido

Resumen	i
Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras	xi
I. Introducción	1
1.1 Observación inicial y justificación del problema	1
1.1.1 Referencias internacionales.....	2
1.2 Oportunidad.....	3
1.3 Entrevistas.....	3
1.3.1 Diseño del cuestionario para actores relevantes (Docentes)	4
1.3.2 Preparación y detalles sobre las entrevistas	4
1.3.3 Resumen y puntos clave de la conversación con actores relevantes.....	4
1.3.4 Conclusiones de las entrevistas.....	5
1.4 Hipótesis.....	5
II. Objetivos y Alcances	7
2.1 Objetivos	7
2.1.1 Objetivo General.....	7
2.1.2. Objetivos Específicos	7
2.2. Alcances.....	7
2.2.1. Alcance geográfico	7
2.2.2. Alcance funcional	8
2.2.3 Alcances de este trabajo	8
III. Marco teórico	10
3.1 Estudios generales	10
3.2 Contexto de la educación pública chilena	10
3.3 Política pública educacional y mercado	11
3.4 El impacto de las actividades culturales en la educación formal	12
3.4.1 Brechas y antecedentes en la educación artística chilena	12
3.4.2 Definiciones de educación artística de calidad.....	12
3.5 Especificidad de los programas estatales	13
3.6 Iniciativas privadas y no gubernamentales	14

3.7	Herramientas de ingeniería para el desarrollo del proyecto	15
IV.	Metodología	16
4.1	Proceso analítico	16
V.	Propuesta	19
5.1	Diseño de solución y propuesta	19
5.1.1	Iteraciones de la solución	20
5.2	Propuesta de solución	20
5.3	Proceso declarativo	21
5.3.1	Descripción de la organización	21
a)	Definición del tipo de institución: ¿Por qué una ONG?	21
b)	Nombre	22
c)	Misión	22
d)	Visión	22
e)	Valores.....	22
f)	Logo.....	22
5.3.2	Definición de la organización	23
5.3.3	Descripción del mercado	23
a.	Caracterización del tercer sector	23
b.	Requerimientos estructurales para una ONG sin fines de lucro	24
d.	Actividades ofrecidas por la organización.....	25
e.	Iniciativas similares a nivel internacional	26
f.	Lean Canvas	26
g.	Encuestas a colegios y estudiantes (Investigación de mercado).....	26
h.	Aspectos en el análisis de encuestas.	27
i.	Resultados de las encuestas	27
VI.	Análisis del macroentorno	29
6.1	Dimensión política	29
6.2.	Dimensión legal	29
6.3.	Dimensión económica	30
6.4.	Dimensión sociocultural.....	31
6.4.1	Aspecto sociocultural con respecto al tema de la organización (educación, cultura y artes) 34	
6.5.	Dimensión tecnológica.....	34
6.6.	Dimensión ambiental	35

VII.	Análisis de la industria.....	36
7.1.	Ubicación.....	36
7.2	Donantes	37
7.3	Análisis 5 fuerzas de Porter	37
7.3.1	El poder de los proveedores.....	37
7.3.2.	El poder de los clientes.....	38
7.3.3.	Rivalidad entre los competidores.....	41
7.3.4.	Amenaza de nuevos competidores.....	43
7.3.5	La amenaza de productos sustitutos	45
7.4	Benchmark	46
7.5	Incidencia de la situación del macroentorno en el proyecto	47
VIII.	Análisis Interno.....	48
8.1	Fortalezas.....	48
8.2	Oportunidades	48
8.3	Debilidades.....	48
8.4	Amenazas	49
IX.	Modelo de Negocios.....	51
9.1	Análisis con modelo Canvas.....	51
X.	Agenda Estratégica	57
10.1	Agenda estratégica general.....	57
10.1.1	Mejorar la calidad de los eventos.....	57
10.1.2	Aumentar la cantidad de eventos ofrecidos en los colegios municipales	57
10.1.3	Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para expandir su alcance e impacto.....	58
10.1.4	Fortalecer la presencia de la organización en la provincia de Santiago de Chile y aumentar su visibilidad	58
10.1.5	Mostrar labor	58
10.1.6	Fidelizar donantes	59
10.1.7	Aumentar el nivel de donaciones.....	59
10.1.8	Mantener la tasa de cancelación al mínimo	59
10.1.9	Aumentar la envergadura de los eventos para el tercer año.....	59
10.2	Agenda estratégica de negocio.....	60
XI.	Plan de marketing	62
11.1	Objetivos de Marketing	62
11.2	Propuesta de valor.....	62

11.2.1.	Para beneficiarios	62
11.2.2.	Para donantes corporativos e individuales	62
11.2.3.	Para artistas y expositores	63
11.3	Segmentación de mercado	63
11.3.1.	Beneficiarios	64
11.3.2.	Donantes corporativos	65
11.3.3	Donantes particulares.....	67
11.3.4.	Expositores (artistas, charlistas, expositores).....	68
11.4	Targeting	69
11.4.1.	Beneficiarios	69
11.4.2.	Donantes	70
11.4.3.	Expositores	70
11.5	Posicionamiento	70
11.5.1	Eslogan	71
11.6	Plan de acción	71
11.6.1.	Oferta de servicios	71
11.6.2.	Precio.....	73
11.6.3.	Promoción general.....	74
11.6.4.	Plaza.....	77
11.7	Plan de Ventas	78
11.8	Estrategia de desarrollo de fondos	79
11.8.1.	Donaciones corporativas.....	79
11.8.2.	Donación Online	79
11.9	Presupuesto de Marketing primer año	80
11.10	Resumen de costos del plan de marketing.....	80
11.11	Control del presupuesto e indicadores de marketing.....	80
11.12	Estrategia donaciones.....	81
XII.	Plan de Operaciones.....	83
12.1	Capacidad de la fundación	83
12.2	Descripción detallada de los eventos:.....	83
12.3	Implicaciones la implementación general de un evento	83
12.4	Identificación de los recursos necesarios:.....	84
12.4.1	Capital Humano.....	84
12.4.2	Recursos Materiales.....	84

12.4.3	Establecimiento de un calendario de eventos y fechas de producción:.....	85
12.5	Descripción de los procesos logísticos	85
12.6	Identificación de los procedimientos y protocolos de seguridad:.....	86
12.7	Establecimiento de los procedimientos administrativos	86
12.8	Indicadores de gestión operacionales.....	87
XIII.	Estructura Organizacional	89
13.1	Procedimiento de selección y reclutamiento	89
13.2	Diseño del perfil del cargo	91
13.2.1	Descripción de perfil: director	91
13.2.2	Descripción de perfil: Gerente de Administración y Finanzas	92
13.2.3	Descripción de perfil: Coordinador de auspicios y donaciones	93
13.2.4	Descripción de perfil: Gerente de Marketing	94
13.2.5	Descripción de perfil: Coordinador de eventos.....	94
13.2.6	Descripción de perfil: Booking Manager.....	96
13.2.7	Descripción de perfil de Recepcionista	97
13.2.8	Descripción de perfil de Técnico en sonido.....	98
13.2.9	Descripción de perfil de Transportista.....	99
13.2.10	Descripción de perfil de Community Manager/Diseñador	100
13.2.11	Descripción de perfil de Tramoyista	101
13.3	Gestión del conocimiento.....	102
XIV.	Análisis Financiero	103
14.1	Año 0.....	103
14.2	Estimación de ingresos.....	103
14.3	Estimación de costos.....	104
14.4	Costos Operacionales	104
14.5	Costos de proyecto.....	105
14.6	Salarios	106
14.7	Proyección a 5 años	107
14.8	Tasa de descuento	108
14.9	Estado de resultados y flujo de caja	108
14.10	Valor actual neto y Tasa interna de retorno.....	109
14.11	Supuestos clave.....	110
14.12	Aportes estatales	111
14.13	Conclusiones y recomendaciones.....	111

XV. Conclusiones.....	112
XVI. Bibliografía.....	115
XVII. Anexos	117
Anexo A. Entrevistas y encuestas.....	117
Preguntas para entrevistas docentes	117
Conversación con docentes	117
Encuestas a estudiantes	125
Resultados encuesta a estudiantes.....	126
Encuestas a colegios	127
Resultados encuesta a colegios.....	128
Encuestas a artistas	129
Resultados encuesta a artistas.....	130
Anexo B.....	132
B.1 Comunas Seleccionadas	132
Anexo C.....	133
C.1 Tabla con grupos socioeconómicos	133
Anexo D.....	134
D.1 Listado de equipamiento y costos asociados	134
D.2 Desglose de costos de proyecto	135
Primer año.....	135
Segundo año	136
Tercer año	136
D.3 Desglose de costos operacionales.....	136

Índice de tablas

Tabla 1	Escrutinio interno, fortalezas y debilidades	54
Tabla 2	Análisis externo de alianzas/socios clave y segmentos de clientes.....	56
Tabla 3	Agenda estratégica de negocio.....	60
Tabla 4	Segmentación actitudinal de empresas.....	66
Tabla 5	Oferta de servicios de Escenario Experimental Educativo.....	71
Tabla 6	Promoción anual de Escenario Experimental Educativo	74
Tabla 7	Estrategia de Ventas – Sales Funnel	78
Tabla 8	Indicadores de gestión	87
Tabla 9	Escenario pesimista de ingresos.....	103
Tabla 10	Escenario medio de ingresos	104
Tabla 11	Escenario optimista de ingresos.....	104
Tabla 12	Resumen Costos Operacionales.....	104
Tabla 13	Costos de proyecto primer año	105
Tabla 14	Costos de proyecto segundo año.....	106
Tabla 15	Costos de proyecto tercer año en adelante	106
Tabla 16	Salarios primer año.....	106
Tabla 17	Salarios segundo año	106
Tabla 18	Salarios tercer año en adelante.....	107
Tabla 19	Proyección a 5 años.....	107
Tabla 20	Flujo de caja proyectado a 5 años.....	108
Tabla 21	Comunas Seleccionadas.....	132
Tabla 22	Tabla con grupos socioeconómicos	133
Tabla 23	Listado de equipamiento y costos asociados	134
Tabla 24	Desglose de costos de proyecto Primer Año.....	135
Tabla 25	Desglose de costos de proyecto Segundo Año	136
Tabla 26	Desglose de costos de proyectp Tercer Año.	136
Tabla 27	Desglose de costos operacionales marketing	136
Tabla 28	Desglose de costos operacionales Insumos de Oficina.....	136
Tabla 29	Desglose de costos operacionales Insumos de Oficina Primer y Segundo Año	137
Tabla 30	Desglose de costos operacionales Insumos de Oficina Tercer año en Adelante	137
Tabla 31	Desglose de costos operacionales Servicio	137
Tabla 32	Desglose de costos operacionales (Salarios primer, segundo y tercer año).....	137
Tabla 33	Desglose de costos operacionales Camión.....	138
Tabla 34	Desglose de costos operacionales por Tipo de Gastos.....	138

Índice de figuras

Figura 1 Logo de la organización	22
Figura 2 Lean Canvas de la propuesta de solución.....	23
Figura 3 Evolución de diseños institucionales y políticas educacionales en Chile	31
Figura 4 Tipo de organizaciones según porcentaje de donación privada.....	41
Figura 5 Vías de los aportes	42
Figura 6 Cuáles son las motivaciones para donar.....	42
Figura 7 Modelo Canvas	58
Figura 8 Referencia Proceso de Reclutamiento y Selección	97
Figura 9 Proceso de Reclutamiento y Selección modificado	98
Figura 10 Organigrama de Escenario Experimental Educativo	103

I. Introducción

1.1 Observación inicial y justificación del problema

Las instancias culturales como una función teatral, una exposición artística o una presentación musical son una experiencia enriquecedora y formativa en la vida de las personas. En el ámbito educacional, tienen una influencia altísima y está correlacionada al nivel de compromiso que muestran los alumnos¹ (HH Erickson, 2019).

En términos prácticos, es una herramienta muy poderosa para que los estudiantes experimenten en primera persona el contenido de las asignaturas obligatorias de la educación escolar primaria y secundaria: artes visuales, música y educación física (unidades de danza y expresión corporal), lenguaje y comunicación (unidad de género dramático).

Sin embargo, la experiencia transformadora y formativa de estas instancias va más allá del aprendizaje de contenido.

Actualmente no existen estadísticas formales sobre el mercado de las salidas pedagógicas ni datos sobre la frecuencia o cantidad de estos en colegios públicos.

Es común encontrar poco acercamiento a instancias culturales y artísticas en el ámbito escolar tradicional, aunque existen algunas jornadas como charlas, conciertos pedagógicos, asistencia a obras de teatro, presentaciones musicales y de danza, o visitas a exposiciones artísticas. Sin embargo, estas actividades suelen ser limitadas en cantidad en colegios municipales y a menudo se organizan como salidas pedagógicas reguladas por el Ministerio de Educación. Estas actividades son una parte importante de la experiencia educativa de niños y jóvenes en etapa escolar. Los motivos detrás de esta carencia son variados e incluyen restricciones presupuestarias, falta de herramientas de gestión y logística, falta de interés por parte de las administraciones en concentrarse en cumplir con la enseñanza obligatoria propuesta por el Mineduc, así como la falta de tiempo.

En muchas ocasiones, la organización de instancias culturales depende de la iniciativa propia de los profesores de esas áreas para llevar a cabo actividades extracurriculares o complementarias. Esto requiere tiempo y esfuerzo adicional más allá de sus responsabilidades en la planificación y enseñanza de los contenidos exigidos por el Ministerio de Educación. Además, también enfrentan desafíos en la obtención de herramientas, desde insumos técnicos hasta requerimientos presupuestarios, que pueden ser particularmente complejos de acceder en un colegio municipal.

El Estado cuenta con el "Plan Nacional de las Artes en Educación" del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en conjunto con el Mineduc, que tiene como objetivo fomentar y fortalecer diversas experiencias de aprendizaje en artes. Sin embargo, su alcance ha sido relativamente limitado. Por ejemplo, acciones de mediación como los conciertos didácticos realizados por la Orquesta de Cámara del CNCA, promediaron un concierto mensual para audiencias escolares en 2015. Por otro lado, su programa "Escuelas de Rock", donde músicos populares consagrados y emergentes visitan establecimientos educacionales para realizar conversatorios con los estudiantes y conciertos acústicos durante los recreos, alcanzó a 33 de los 3.400 establecimientos educativos en 2015, beneficiando a 14.400 estudiantes de todo el país (de una población total de 3.644.536 estudiantes²).

¹ Does Art Make You Smart? A Longitudinal Experiment of the Effects of Multiple Arts- Focused Field Trips (2019), Holmes et. al.

² Bases de datos de Matrícula 2022, Mineduc.

Para lidiar con esta problemática, los profesores han recurrido al uso de herramientas tecnológicas como el acceso a contenido en internet, que va desde cursos didácticos hasta mostrar obras de arte y presentaciones culturales en plataformas de video que sirven para ejemplificar lo enseñado en clases. Según la UNICEF, el uso responsable de tecnologías de la información, mediante la supervisión de un adulto, genera grandes oportunidades de acelerar y ampliar la capacidad de aprendizaje en los niños. Sin embargo, la experiencia en persona resulta más enriquecedora, marca más y sirve más para reforzar contenido enseñado en el aula³.

En el plano general de educación, es decir, colegios no enfocados al arte, está al debe en cuanto al contenido y exigencia, especialmente cuando se compara con otros países donde las escuelas públicas comunes tienen programas obligatorios de aprendizaje de instrumentos o presentaciones artísticas de montajes teatrales⁴.

A pesar de los esfuerzos del Ministerio de Educación para desarrollar un currículum integral que fomente las experiencias adicionales en las asignaturas relacionadas a las artes (como música, artes visuales, lenguaje y educación física), es importante señalar que estos programas no siempre exigen experiencias en primera persona o salidas al exterior. Aunque esto puede ser razonable dadas las limitaciones de recursos y financiamiento en muchos colegios, estas experiencias pueden ser valiosas y enriquecedoras para el desarrollo de los estudiantes.

Otra justificación instrumental es que las habilidades desarrolladas en la educación artística son cada vez más importantes en nuestras sociedades. Sobre todo, por su implicancia en las estrategias de innovación y habilidades de los países de la OCDE⁵. La propuesta de valor de este proyecto es llevar directamente a los alumnos espectáculos y eventos culturales a sus instalaciones y así facilitar el acceso a eventos culturales de gran valor formativo, de calidad y gratuitos para los alumnos y para las instituciones con las que trabajan.

1.1.1 Referencias internacionales

A continuación, se presentan referencias internacionales que abordan la misma temática en educación:

- En países como Finlandia, la educación artística está integrada en el currículum obligatorio de las escuelas, con un enfoque holístico que abarca música, danza, teatro, artes visuales y literatura. Se considera que la educación artística fomenta la creatividad, el pensamiento crítico y el desarrollo socioemocional de los estudiantes⁶.
- En Estados Unidos, la "Ley de Educación Primaria y Secundaria" (Every Student Succeeds Act, ESSA) reconoce la importancia de la educación artística como parte integral de una educación completa y bien redondeada. La ley establece que la educación artística contribuye al desarrollo académico, social y emocional de los estudiantes, y debe ser accesible para todos los estudiantes en las escuelas públicas⁷.
- En Australia, el "Plan de Estudios Nacional de las Artes" destaca la importancia de la educación artística en el desarrollo de habilidades creativas, críticas y culturales de los estudiantes. El plan de estudios establece que la educación artística contribuye al

³ Estado de la infancia 2017: Niños en un mundo digital (2017), UNICEF

⁴ Revisado de www.curriculumnacional.cl/

⁵ OCDE, 2022

⁶ Arts Promotion Centre Finland, 2021

⁷ U.S. Department of Education, 2021

bienestar y la identidad de los estudiantes, y promueve la comprensión intercultural y la apreciación de la diversidad cultural⁸.

- En Japón, la educación artística se considera una parte integral del currículo escolar, y se enfoca en el desarrollo de la creatividad, la apreciación artística y la expresión personal de los estudiantes. La educación artística se aborda de manera interdisciplinaria, integrando música, danza, teatro, artes visuales y literatura en las actividades educativas de las escuelas⁹.

1.2 Oportunidad

En este escenario, se observa la oportunidad de ofrecer instancias culturales de calidad directamente a los colegios para ser realizadas dentro de ellos, gestionadas e ideadas para ser implementadas de la forma más expedita posible, sin mayores requerimientos solicitados a la institución donde se realiza.

Se considera la realización de charlas, relatorios y exposiciones, pero principalmente presentaciones de nivel profesional de danza, música y teatro.

De acuerdo con los resultados de una investigación de mercado dirigida a estudiantes, artistas y colegios pertenecientes a la Región Metropolitana, alrededor de un 64% de los estudiantes encuestados manifestó interés por el servicio en cuestión, mientras que casi un 80% de los colegios se mostró dispuesto a recibir el servicio e incluso a invertir en ello¹⁰.

Se plantea la idea abordar la brecha desde una perspectiva sin fines de lucro, puesto que el alto interés que se tiene en temática educativa en el país¹¹ entrega la oportunidad de financiar la iniciativa a través de donaciones, más que a través de un ente privado que entrega un servicio, ya que este puede ser mirado con resquemor y no adaptarse a los presupuestos de los colegios municipales, que preferirían prescindir de dicho servicio que pagar por un servicio no esencial al currículum.

1.3 Entrevistas

Para saber más sobre la problemática y plantear una solución que sea efectiva para mitigarla, es fundamental tener una retroalimentación de los actores involucrados. Es por eso por lo que se definieron los siguientes actores para ser entrevistados:

- Docentes de asignaturas relacionadas al foco del proyecto (Música, Artes Visuales, Lenguaje y Comunicación, Educación Física) en colegios municipales y particulares pagados.
- Directores de estudio y de colegios municipales y particulares pagados (a través de encuestas).

Se formularon una serie de preguntas para los actores involucrados que ayudaron a conocer la situación actual en términos de currículum y dentro del aula (en la práctica). De esta manera, se espera confirmar si el problema es el percibido, ver si las soluciones planteadas son útiles o deben ser modificadas y conocer el punto de vista con respecto al impacto que puede tener el proyecto basado en la experiencia.

⁸ Australian Curriculum, Assessment and Reporting Authority, 2017

⁹ Ministerio de Educación, Cultura, Deportes, Ciencia y Tecnología de Japón, 2021

¹⁰ Resultados en Anexo A.

¹¹ Centro de Filantropía e Inversiones Sociales Universidad Adolfo Ibáñez, 2020

1.3.1 Diseño del cuestionario para actores relevantes (Docentes)

Se han desarrollado una serie de preguntas para medir la motivación, el interés y la disposición de los profesores que enseñan materias relacionadas con el arte, la música y la danza en cuanto a las actividades culturales y artísticas extracurriculares que ofrece la organización sin fines de lucro en desarrollo. El cuestionario incluye preguntas abiertas y cerradas para obtener información detallada sobre las preferencias y necesidades de los profesores, así como su disposición para recibir estas actividades. Las preguntas también se enfocan en determinar las actividades artísticas y culturales que son más atractivas para los profesores y evaluar su viabilidad financiera. El objetivo es obtener información relevante para diseñar la estrategia y oferta de actividades extracurriculares y determinar las necesidades de los profesores¹².

1.3.2 Preparación y detalles sobre las entrevistas

Para llevar a cabo la investigación, se realizaron entrevistas a profesores de colegios municipales en Chile, específicamente aquellos relacionados con las asignaturas vinculadas al proyecto, como música, artes visuales, lenguaje y educación física

Una vez definidos estos grupos, se aplicó un muestreo aleatorio simple, permitiendo que cualquier individuo que encajara en el perfil pudiera responder la entrevista, sin importar edad, género o estrato socioeconómico. Cabe destacar que los profesores también son beneficiarios del proyecto. Por limitaciones de recursos y tiempo se entrevistó a 10 profesores, pero estas entrevistas fueron extensas y con una profundidad suficiente para recibir una retroalimentación inicial de la problemática, entender el dolor percibido, las soluciones que ellos tienen en consideración y el nivel de interés en la propuesta de este proyecto.

1.3.3 Resumen y puntos clave de la conversación con actores relevantes

En síntesis, en las conversaciones se mencionaron las siguientes observaciones:

- Se mencionó la cantidad de salidas pedagógicas que se solían hacer antes de la pandemia, y que tan frecuentes son en colegios municipales en la experiencia del entrevistado, 9 de 10 entrevistados opina que debería aumentarse la cantidad de instancias como las salidas culturales. Se han retomado actividades extracurriculares presenciales con lentitud, pero debido a la reapertura, existe una oferta de actividades.
- En cuanto a actividades dentro del colegio, se estima que se hacen máximo 2 al semestre dentro del colegio más una fiesta costumbrista en septiembre, sin contar bingos, kermés, etc.
- En cuanto a las salidas pedagógicas se menciona que en su mayoría son para visitas a museos y excursiones, pocos mencionan salidas relacionadas a instancias culturales o artísticas.
- En cuanto al impacto, relevancia, la mayoría concuerda que es útil para reforzar contenidos, pero que es inviable usar la salida cultural con tanta frecuencia solo para ejemplificar contenidos. Además, se menciona que estas salidas son reguladas por el Ministerio de Educación, que requieren de mucha burocracia y gestión y que además se debe contar con muchos resguardos para resguardar a los estudiantes.
- Para la asignatura de música, se mencionó los conciertos pedagógicos, que son actividades generalmente realizadas dentro del salón de clases, donde el profesor o un externo iba enseñando mediante una demostración performática.

¹² Las preguntas y transcripciones resumidas de estas conversaciones se encuentran adjuntas en el Anexo A de este documento.

- Se destacó que actividades de menor envergadura también pueden tener un impacto notable y transformador, que además es más práctico y se puede implementar con mayor facilidad y frecuencia.
- Si bien el planteamiento de eventos de gran envergadura suena atractivo, se podrían gestionar otras actividades también, focalizar a un nivel escolar específico o cierta materia.
- En cuanto al uso de las actividades culturales y extracurriculares en general cómo herramienta de enseñanza, se concuerda que es útil, pero requiere de un trabajo extenso, y que esto puede ser una limitante importante a la hora de decir hacer una actividad o no.
- Hay consenso general de que experiencias de gran envergadura cómo montajes teatrales profesionales o conciertos son enriquecedoras para la formación de los estudiantes sobre todo en edades donde son más impresionables.
- Existen presiones por cumplir el currículum ministerial, lo que no permite que haya mucho tiempo disponible para otras actividades además de la enseñanza de contenidos dentro del aula.
- Las herramientas digitales cómo acceso a internet, proyector y plataformas cómo YouTube han permitido presentar a los alumnos contenidos de una manera que antes era imposible, y en cierta medida se ha logrado mitigar el impacto de la ausencia de instancias culturales en primera persona. Por otro lado, hay docentes de mayor edad que no son nativos digitales o nunca han tenido una participación cercana con estas herramientas, pero esta brecha va disminuyendo con el tiempo.¹³
- La falta de recursos financieros también es clave a la hora de organizar actividades.

1.3.4 Conclusiones de las entrevistas

En conversaciones y entrevistas realizadas principalmente a docentes de educación media y básica de las asignaturas de Artes y Música, destacan las pocas instancias de tener contacto real con actividades.

En el resumen de las respuestas, se considera que las salidas pedagógicas culturales son una herramienta de enseñanza valiosa para los estudiantes, sin embargo, su implementación es limitada por la regulación del Ministerio de Educación, el costo y la complejidad en la gestión. Además, se destaca la importancia de actividades de menor envergadura y más prácticas para complementar la enseñanza en el aula. Las herramientas digitales se presentan como una alternativa para presentar contenidos culturales a los estudiantes, pero no todos los docentes están capacitados para su uso y no es un reemplazo directo cuando se habla de recibir experiencias.

En cuanto a las actividades extracurriculares, se menciona que se han retomado con lentitud debido a la pandemia, pero que actualmente hay oferta de opciones. Se destaca la importancia de que estas actividades sean enfocadas a un nivel escolar específico o a cierta materia, y se reconoce que su implementación requiere de un trabajo extenso.

En resumen, se requiere un enfoque estratégico para aprovechar al máximo los recursos disponibles y ofrecer experiencias culturales significativas para los estudiantes.

1.4 Hipótesis

La creación de una organización sin fines de lucro que implementa, produce y entrega eventos culturales y artísticos en colegios municipales de la provincia de Santiago de Chile es una solución

¹³ Las mallas de pedagogía actuales no siempre cuentan con cursos de capacitación con herramientas digitales según lo revisado en el currículum de pregrado de licenciatura en educación y pedagogía en educación básica.

viable y factible para mejorar el acceso y la exposición de los estudiantes a experiencias culturales en primera persona durante su educación escolar. Se presume que la entrega de eventos culturales y artísticos gratuitos por parte de artistas externos a la organización a través de esta iniciativa contribuirá a reducir la brecha cultural y artística en la educación, enriqueciendo la formación de los estudiantes y evitando limitaciones financieras y una gestión compleja y extensa. El propósito de este trabajo es demostrar esta hipótesis, probando que es una solución viable que puede tener el suficiente alcance para tener un impacto relevante.

II. Objetivos y Alcances

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocios, plan de negocios y definir estructura organizacional de una organización sin fines de lucro que gestione, organice e implemente actividades extracurriculares artísticas en instituciones de educación pública en la provincia de Santiago de Chile.

2.1.2. Objetivos Específicos

1. Diseñar y plantear el negocio en sus ámbitos de actividad, productos y servicios, clientes y beneficiarios, geográfico y de generación y entrega de valor.
2. Realizar un análisis del macroentorno externo, incluyendo el análisis PESTEL y el análisis de las 5 Fuerzas de Porter para identificar oportunidades y amenazas. Además, realizar un análisis de la estructura interna del negocio utilizando el modelo Canvas de Negocio, con el fin de definir las fortalezas y debilidades.
3. Definir una agenda estratégica que permita superar o mitigar las debilidades y amenazas, así como consolidar y valorizar las fortalezas y oportunidades detectadas
4. Diseñar planes funcionales para definir las operaciones, estructura organizacional, estrategia y marketing que asegure el éxito del proyecto.
5. Comprobar que el proyecto es financieramente viable para los primeros 5 años de funcionamiento.
6. Validar que la organización contribuirá a reducir la brecha en la cantidad y cobertura de las actividades culturales en la educación pública.

2.2. Alcances

2.2.1. Alcance geográfico

La organización instalará sus operaciones -al menos inicialmente- en la provincia de Santiago de Chile. Posteriormente se expandirán las operaciones hasta abarcar toda la provincia.

Las operaciones iniciarán en comunas que fueron definidas bajo los siguientes criterios¹⁴:

- Mayor cantidad de instituciones educacionales municipales.
- Menor índice de bienestar.
- Más bajo nivel económico.
- Más bajo nivel educacional.
- Menor índice de desarrollo comunal (IDC).
- Mayor tamaño poblacional.

De esta manera se podrá optar por un mayor posicionamiento en la industria y se apuntará al segmento objetivo de beneficiarios sobre los cuales se quiere lograr un impacto.

Las comunas escogidas son Cerro Navia, La Granja, La Pintana, Lo Espejo, Lo Prado y Santiago.

¹⁴ En el Anexo B, se muestra una tabla que desglosa el proceso de selección de las comunas.

A medida que se vaya consolidando la operación, se expandirá al resto de la provincia de Santiago para terminar por consolidarse en ese sector antes de proponer expandirse al resto de la región Metropolitana y fuera de ella¹⁵.

2.2.2. Alcance funcional

A continuación, se presentan los alcances funcionales de la organización.

En primera instancia, es necesario establecer que las actividades itinerantes tendrán todo su desarrollo en las inmediaciones del colegio beneficiado, mientras que las operaciones administrativas se realizarán inicialmente en una oficina Cowork y trabajo remoto, posteriormente, las operaciones administrativas se realizarán en su totalidad en la oficina central de la organización.

Los alcances funcionales de esta organización sin fines de lucro incluyen:

- Organizar y llevar a cabo actividades y eventos culturales gratuitos dentro de colegios municipales de la provincia de Santiago de Chile, como conciertos, presentaciones de danza, obras de teatro, charlas, exposiciones, etc.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones culturales y artísticas locales y nacionales para ampliar el alcance y la calidad de las actividades ofrecidas.
- Realizar un seguimiento y evaluación de las actividades y eventos culturales para medir su impacto y efectividad en los estudiantes y la comunidad educativa.
- Identificar y buscar fuentes de financiamiento sostenibles para garantizar la viabilidad financiera y continuidad del proyecto.
- Promover la educación y la formación cultural entre los estudiantes de colegios municipales de la zona y en las comunidades en las que se encuentran.

2.2.3 Alcances de este trabajo

Dentro de los alcances del presente trabajo, se espera que abarque todas las estimaciones teóricas de lo que implicaría poner en marcha la organización. Determinar las necesidades y cómo serán cubiertas usando supuestos sustentados para una aproximación que dé garantías para el éxito de la organización.

El alcance del informe abarca, a grandes rasgos, los siguientes puntos:

- **Análisis del problema:** Se debería identificar y analizar el problema o necesidad que se busca resolver con la fundación, es decir, la falta de acceso a la cultura y la música en las escuelas públicas de Chile.
- **Diseño de la solución:** Se debería desarrollar una propuesta de solución, en este caso, el diseño de una fundación sin fines de lucro que realice eventos culturales dentro de colegios públicos en Chile.
- **Plan de negocio:** Se debería elaborar un plan de negocio para la fundación, incluyendo aspectos como objetivos, estrategias, presupuesto, recursos humanos, entre otros.

¹⁵ En el capítulo XI. Plan de Marketing, se proporciona información adicional sobre los criterios y procesos utilizados para elegir las ubicaciones seleccionadas para el proyecto.

- Análisis de viabilidad: Se debería evaluar la viabilidad de la propuesta, considerando aspectos como la disponibilidad de recursos, la factibilidad técnica, la viabilidad económica, y la viabilidad social. Utilizando supuestos claves razonables.
- Definición de planes funcionales.

Es importante señalar que este informe tiene un enfoque teórico, por lo que se debe enfocar en el diseño y en las soluciones propuestas, no en la ejecución del proyecto o implementación de las labores establecidas.

III. Marco teórico

3.1 Estudios generales

Este marco teórico contiene una recopilación de antecedentes, investigaciones previas, consideraciones teóricas y posiciones de diferentes autores sobre los beneficios en relación a la educación artística, el impacto de las actividades culturales en los estudiantes y los distintos programas públicos y privados relacionados a esta propuesta.

En este marco teórico se han reunido diferentes estudios e investigaciones previas sobre el tema, así como también se han considerado diferentes posiciones y opiniones de autores reconocidos en el ámbito educativo y artístico. Se han revisado antecedentes y consideraciones teóricas relacionadas a los desafíos que presenta la educación artística en la actualidad, así como también se ha analizado el impacto que las actividades culturales pueden tener en los estudiantes.

Además, se han examinado diferentes programas públicos y privados que están relacionados con la propuesta de mejorar la educación artística. De esta forma, se busca brindar una visión amplia y completa sobre el tema y proporcionar un punto de partida sólido para futuras investigaciones o estudios.

En resumen, este marco teórico se ha diseñado para brindar una visión integral y detallada sobre la educación artística, su importancia y sus posibles impactos, y para servir como guía para futuras investigaciones y estudios en el ámbito. A continuación, se presentan algunas consideraciones, antecedentes y conclusiones de distintos autores.

3.2 Contexto de la educación pública chilena

El actual sistema educativo tiene su origen en las reformas de 1980 que significó el traspaso de la educación pública a la administración municipal, permitiendo la competencia de las escuelas municipales y particulares que recibían subvención escolar del estado

La municipalización de la educación en Chile se refiere a un proceso mediante el cual las municipalidades adquieren un papel más activo en la administración y financiamiento de las escuelas públicas en sus territorios. Es un proceso que busca mejorar la calidad de la educación en las escuelas públicas y aumentar la participación ciudadana en la toma de decisiones educativas.

En este proceso las municipalidades, utilizando los fondos municipales y una contribución del Estado, son las encargadas de administrar y financiar las escuelas públicas municipales, contratar y supervisar a los docentes, y tomar decisiones sobre el presupuesto y el plan educativo. Sin embargo, estos colegios siguen cumpliendo con los estándares educativos establecidos por el MINEDUC.

La municipalización de la educación ha sido un tema de debate en Chile, con algunos argumentando que mejora la calidad de la educación y otros sostienen que no ha dado los resultados esperados y que la falta de recursos y capacitación de las municipalidades ha afectado a la calidad de la educación.

3.3 Política pública educacional y mercado

El informe "Políticas educacionales en Chile: Estado, Mercado y Rendición de Cuentas" (Bellei & Muñoz, 2020) es un análisis exhaustivo sobre la situación de la educación en Chile y cómo las políticas educativas afectan a la equidad, acceso y calidad del sistema educativo. Este informe se concentra en dos factores clave: el papel del Estado y el papel del mercado.

El Estado ha tenido un papel importante en el desarrollo de políticas educativas en Chile, pero el estudio destaca que la inversión en educación pública ha disminuido a medida que el mercado ha tomado un papel cada vez más importante en la toma de decisiones. Algunos argumentan que el mercado ha mejorado la eficiencia y la innovación en la educación, mientras que otros argumentan que ha llevado a una mayor desigualdad y fragmentación del sistema educativo.

El informe destaca la falta de mecanismos de rendición de cuentas en la implementación de políticas educativas en Chile, lo que dificulta el monitoreo y la evaluación de su impacto en la equidad y calidad de la educación. Esta falta de rendición de cuentas hace difícil evaluar si las políticas educativas están teniendo el impacto deseado en la igualdad de oportunidades y los resultados de los estudiantes. Para lograr un sistema educativo justo y de alta calidad, es importante que se encuentre un equilibrio adecuado entre el papel del Estado, el mercado y la rendición de cuentas en la toma de decisiones y la implementación de políticas educativas. Es fundamental que se continúe evaluando y mejorando estas políticas para garantizar un sistema educativo equitativo y de alta calidad para todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico.¹⁶

Figura 3 Evolución de diseños institucionales y políticas educacionales en Chile

El Estado nacional es el principal proveedor de educación; el sector privado "coopera" con el Estado subordinadamente.	Educación pública administrada por municipios compite con educación privada: vouchers	Mercado opera autónomamente con altos niveles de privatización y "en paralelo" el Estado promueve políticas de mejoramiento de	Estado busca "asegurar calidad" del mercado vía reforma basada en estándares: rendición de cuentas,	Control de "efectos perversos" del mercado, educación privada regulada para fines públicos y prioridad parcial para Nueva Educación Pública
	universales, elección escolar y privatización son promovidas.	la calidad y equidad.	incentivos y sanciones basados en test de logro.	(desmunicipalización vía Servicios Locales).
<i>Hasta 1980</i>	<i>1980 - 1990</i>	<i>1990 - 2006</i>	<i>2006 - 2014</i>	<i>2014 hasta hoy</i>
Estado Docente	Mercado desregulado	Mercado + Estado compensatorio	Estado evaluador incrustado en el mercado educacional	Mercado regulado + Estado proveedor, "guiados" por un Estado evaluador

¹⁶ Políticas educacionales en Chile: Estado, Mercado y Rendición de Cuentas (Bellei & Muñoz, 2020)

Fuente: Políticas educacionales en Chile: Estado, Mercado y Rendición de Cuentas (2020), Bellei & Muñoz

3.4 El impacto de las actividades culturales en la educación formal

La Unesco, en su informe “Hacia un aprendizaje universal: lo que cada niño debería aprender” considera el dominio de la cultura y las artes necesario para la formación de las personas. Concluye que “cuando se incluyen diferentes manifestaciones creativas, como la música, el teatro, la danza o movimiento corporal y las artes visuales, mediales y literarias en la educación, se provee el máximo de oportunidades para el desarrollo integral y autónomo de las personas como sujetos de su propia experiencia” (Unesco, 2016).

Por otro lado, el informe "El aporte de las artes y la cultura a una educación de calidad", elaborado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en 2016, afirma que la educación en artes y cultura contribuye a la formación integral de las personas y mejora la calidad de la educación en general. Además, según los equipos directivos de las instituciones educativas que fueron consultadas en el marco del programa Acciona, el fomento de las artes y la cultura en la educación tiene un impacto positivo en el desarrollo humano de los estudiantes¹⁷.

3.4.1 Brechas y antecedentes en la educación artística chilena

El informe “Voces de la Educación artística en Chile. Análisis de un proceso participativo”, publicado a finales de 2021 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) con el apoyo del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile, levantó una serie de brechas que afecta actualmente a la población más vulnerable del país en materia de educación artística¹⁸.

El informe detalla cuatro brechas principales que existen actualmente y deben subsanarse para potenciar esta especialidad:

- La existencia de problemas de acceso desigual a la cultura y a la educación artística.
- Un sesgo centralista en la toma de decisiones que afectan, principalmente, a las regiones del país.
- Las brechas disciplinarias de las artes.
- El hecho de que el sistema educativo en Chile presenta debilidades estructurales para el desarrollo de esta materia artística.

3.4.2 Definiciones de educación artística de calidad

El informe “El aporte de las artes y la cultura a una educación de calidad” elaborado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (actual Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio),

¹⁷ "El aporte de las artes y la cultura a una educación de calidad", elaborado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en 2016

¹⁸ “Voces de la Educación artística en Chile. Análisis de un proceso participativo”, publicado a finales de 2021 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

elaborado en 2016 definió una serie de características que representan los rasgos de una educación artística de calidad¹⁹:

1. Relevancia: Una educación que es entendida como parte de la formación integral de las personas.
2. Recursos: Necesita de una infraestructura, materiales y tiempos mínimos para la enseñanza de las artes y para espacios creativos para el alumnado
3. Territorialidad: Genera vínculos educativos con la comunidad local y promueve la identidad y la apropiación del patrimonio cultural.
4. Colaboración: Los docentes y exponentes locales retroalimenta su trabajo
5. Reflexión: Las actividades incentivan el pensamiento crítico y reflexivo de los/as estudiantes, así como habilidades propias del área.
6. Pertinencia: Los/as estudiantes deben ser considerados dentro de sus propios contextos culturales, favoreciendo el desarrollo de la identidad y promoviendo la diversidad.
7. Multidisciplinariedad: Es usada para múltiples propósitos simultáneamente, según el contexto de enseñanza y aprendizaje y en colaboración con otras áreas formativas. Favorece un modelo de enseñanza/ aprendizaje integral.
8. Evaluación: Debe ser evaluada con diferentes instrumentos para seguir los procesos de los/ las estudiantes, considerando los propósitos de cada actividad.

Además, definió los principales beneficios de la educación artística en los estudiantes:

9. Acompañada de la reflexión, fortalece el pensamiento abstracto y divergente y permite la búsqueda de soluciones creativas a los problemas cotidianos.
10. Favorece el desarrollo de habilidades artísticas y cualidades como la sensibilidad o la tolerancia.
11. Contribuye potencialmente al desarrollo de valores ciudadanos, el aporte a la igualdad de género y la valoración de la diversidad.
12. Puede promover un mayor conocimiento de la propia identidad cultural y del diálogo entre culturas.
13. Dirigido por personas con la formación adecuada, es un espacio que permite explorar dimensiones terapéuticas.

3.5 Especificidad de los programas estatales

El principal programa estatal es el “Plan Nacional de Artes en Educación”, el cuál fue creado con el objetivo de fomentar y fortalecer diversas experiencias de aprendizaje en artes. Nació con el objetivo de mejorar la enseñanza de las artes en las escuelas y ampliar el acceso a ellas para todos los estudiantes, el plan incluye la capacitación de profesores en artes, la creación de programas artísticos y culturales para los estudiantes y la mejora de las infraestructuras escolares.

¹⁹ “El aporte de las artes y la cultura a una educación de calidad” elaborado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (actual Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio), elaborado en 2016

Este plan convoca además a otros organismos públicos y privados (especialmente universidades y centros culturales) que desarrollan proyectos y programas en el ámbito de la educación en artes, cultura y patrimonio, para darle al Plan una proyección nacional, a la vez que una pertinencia territorial. Este Plan vela por que las actividades y los programas de educación artística fueran de gran calidad, tanto en su concepción como en su ejecución.

El Plan Nacional de Artes en Educación cuenta con 5 ejes principales: Fortalecimiento en la implementación del currículum en artes; fortalecimiento de la experiencia artísticas en horas de libre disposición; formación continua e inicial de docentes, artistas, cultores y equipos directivos en arte y educación; fortalecimiento de las escuelas y liceos artísticos; articulación de redes de colaboración con instituciones y organizaciones que desarrollan programas en educación, arte y cultura.

Tener cinco ejes distintos dentro del programa, los cuales apuntan a distintas metas a través de distintas metodologías indica que el programa no se está abordando una problemática puntual, lo que se traduce en especificidad muy baja y con resultados con alcance limitado. Esto se respalda al ver los resultados, por ejemplo, el Programa Escuelas de Rock, donde músicos populares consagrados y emergentes, visitan establecimientos educacionales realizando conversatorios con los estudiantes y conciertos acústicos durante los recreos llegó a 33 establecimientos en 2015.

3.6 Iniciativas privadas y no gubernamentales

En Chile también existen algunas iniciativas, tanto privadas como sin fines de lucro, que buscan acercar eventos culturales a los estudiantes de educación básica y media. Algunos ejemplos incluyen:

1. Fundación CorpArtes: Una fundación enfocada en ampliar el acceso a las artes y la cultura a través de la realización de actividades de educación, mediación e inclusión; junto con una línea curatorial de excelencia en las diferentes artes (de sitio web). Va enfocado a todo público y ofrece exposiciones y actividades en diversas locaciones, estas actividades son generadas a través de convenios y funciona con un sistema de abono que debe cancelar el asistente.
2. Fundación Teatro a Mil: Es una organización sin fines de lucro que brinda acceso a obras teatrales y presentaciones culturales para niños y jóvenes de escuelas públicas y privadas en todo el país.
3. Orquesta Filarmónica de Santiago: Ofrece conciertos educativos para estudiantes de todos los niveles, con el objetivo de acercar la música clásica a la juventud y promover su apreciación y conocimiento.
4. Foji: Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile.
5. Centro Cultural Matucana 100: Este centro cultural ofrece una amplia gama de programas y actividades culturales para jóvenes, incluyendo conciertos, obras de teatro y presentaciones de danza.
6. Fundación para el Desarrollo Artístico Infantil (FUNDAI): Es una organización sin fines de lucro que brinda acceso a actividades artísticas y culturales para niños y jóvenes de escuelas públicas y privadas.

3.7 Herramientas de ingeniería para el desarrollo del proyecto

Para el desarrollo del proyecto, se utilizarán diversas herramientas analíticas relacionadas a la ingeniería civil industrial:

1. Análisis del currículum del Ministerio de Educación y sus definiciones oficiales sobre las actividades externas al aula.
2. Métricas obtenidas del Informe Avance del Plan Nacional de las Artes en Educación (CNCA-Mineduc 2015-2018).
3. Entrevistas con actores relevantes, como docentes relacionados con la enseñanza de artes y directores/rectores de colegios.
4. Metodología Design Thinking, que incluye las etapas de Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Testear.
5. Lean Canva para definir el tipo de institución y explorar el mercado, competidores, clientes, ventajas y desventajas.
6. Análisis PESTEL para identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que puedan afectar la empresa.
7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter para analizar la industria y su entorno competitivo.
8. Benchmarking para estudiar otras organizaciones similares en el sector de educación y cultura.
9. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar los aspectos internos y externos de la organización.
10. Análisis de mercado para identificar a los clientes, donantes y proveedores clave.
11. Planes funcionales, que incluyen una agenda estratégica, estructura organizacional, plan de operaciones y plan de marketing.
12. Plan de operaciones para el primer año de puesta en marcha de la organización, incluyendo la determinación de capacidad y alcance.
13. Plan de estructuración organizacional, incluyendo el tipo, configuración organizacional, organigrama y dotación de trabajadores necesarios para el funcionamiento de la organización.
14. Plan de marketing para establecer estrategias y acciones de marketing para promover la organización y sus actividades.
15. Indicadores clave de desempeño para evaluar el éxito del proyecto.

Las herramientas mencionadas son relevantes para el desarrollo del proyecto de concebir una ONG que realice eventos culturales en colegios en Chile porque proporcionan una metodología estructurada y enfoques sistemáticos para analizar y comprender el entorno, identificar oportunidades y desafíos, y establecer planes estratégicos y operativos.

IV. Metodología

4.1 Proceso analítico

Se pone el foco en un problema previamente identificado cómo la carencia de actividades extracurriculares en el ámbito de las artes en la educación pública.

Para justificar el problema, se realizó un análisis del currículum del Ministerio de Educación y sus definiciones oficiales sobre las actividades externas al aula. Además, se utilizan métricas relevantes, tales como las obtenidas del Informe Avance del Plan Nacional de las Artes en Educación (CNCA-Mineduc 2015-2018).

Con el objetivo de abordar la necesidad y los clientes, se formuló una hipótesis principal y se probó mediante entrevistas con actores relevantes, que en este caso son los docentes relacionados a enseñar artes (visuales, musicales y educación física/expresión corporal) y directores/rectores de colegios acordes con los que se enfoca el proyecto. La evaluación de hipótesis sobre las causas, conversaciones con actores relevantes, la identificación del cliente y el descarte de hipótesis, permitieron identificar de forma clara el problema y plantear una propuesta de solución efectiva. Para comprender las causas del problema, se examinó el entorno y el contexto de las instituciones objetivo del proyecto.

La propuesta de solución se ideará usando la metodología Design Thinking, la cual tiene 5 etapas: Empatizar, definir, idear, prototipar y testear. Iterando entre las 5 etapas para diseñar una solución que se ajuste a las necesidades de los clientes, definiendo e ideando a través de las entrevistas con los actores relevantes para luego prototipar una solución que se va transformando a medida que exista mayor retroalimentación.

Una vez ideada una propuesta de solución, se iniciará con el proceso declarativo de la organización que llevará a cabo la solución. En esta parte se definió que tipo de institución conviene ser dependiendo de las labores que realizará representado en un Lean Canva donde se desglosó el ámbito de la organización, indicando que se trata el negocio, y explorando superficialmente el mercado, competidores, clientes y ventajas y desventajas con respecto a las otras soluciones. Luego se hace un diagnóstico del segmento al que se está entrando según el tipo de organización.

Además de evaluar la situación interna de la organización, también se analizará el macroentorno externo a través del uso del análisis PESTEL. Este análisis permitirá identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que puedan afectar la empresa y su desempeño en el mercado. Con esta información, la organización podrá tomar decisiones estratégicas informadas y adaptarse mejor a los cambios en el entorno.

También, se procede a realizar un análisis de la industria usando las 5 fuerzas de Porter. Por otro lado, se realizará un benchmark para estudiar otras organizaciones de la misma naturaleza (organizaciones sin fines de lucro) que realicen labores similares a la de esta organización o en la misma área (educación y cultura).

Se desarrollará el análisis interno de la organización, con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas. Se llevará a cabo un análisis FODA para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la organización. El objetivo es hacer una síntesis de los análisis previos del macroentorno, estudios de mercado, industria e interno, con el fin de establecer las principales acciones y líneas estratégicas a seguir.

Se hace una breve investigación de mercado observando el sector de la educación que se está abordando, identificando a sus clientes. El objetivo es conocer con exactitud, el sector y los beneficiarios en los que se enfocará la organización a través de encuestas.

Se establecerá una agenda estratégica que incluirá los objetivos y metas de la organización a largo plazo, así como las estrategias y acciones específicas para alcanzarlos. Se definirán los recursos necesarios para implementar la agenda estratégica, así como los indicadores de seguimiento y evaluación del progreso.

Posteriormente a la definición de una agenda estratégica, se llevarán a cabo los planes funcionales, incluyendo un plan de operaciones y un plan de marketing. De esta manera, se tendrá una visión completa y detallada de los aspectos que puedan influir en el desempeño de la organización y se podrán tomar las medidas necesarias para asegurar su éxito a largo plazo. Se entregará un plan de operaciones para el primer año de puesta en marcha de la organización, además se determinarán la capacidad que se necesitará y el alcance que puede tener. Se establecerán indicadores clave que servirán para evaluar el desempeño del proyecto.

Se confeccionará un plan de estructuración organizacional, en el que se indicarán el tipo y configuración organizacional, en conjunto con el organigrama y la descripción de roles y responsabilidades. Se definirán los puestos clave, las funciones y las relaciones jerárquicas para asegurar un funcionamiento eficiente y efectivo de la organización.

El plan de marketing incluirá un análisis de mercado detallado, estrategias de promoción y publicidad, canales de distribución, estrategias de fijación de precios y un plan de comunicación para promover la propuesta de solución de la organización. Se definirá el presupuesto de marketing y se establecerán indicadores de desempeño para evaluar la efectividad de las estrategias de marketing implementadas.

Adicionalmente, se elaborará un plan de operaciones que incluirá la identificación y selección de proveedores, la gestión de la cadena de suministro, los procesos de producción y entrega de servicios, la gestión de la calidad, la gestión de recursos humanos y la planificación financiera. Se establecerán indicadores de desempeño y se realizará un seguimiento constante de las operaciones para asegurar la eficiencia y efectividad de los procesos.

Se llevará a cabo un planteamiento de modelo de negocios utilizando la metodología Canva. Este incluirá el análisis de socios clave, estructura de costos, propuesta de valor, canales, entre otros aspectos relevantes para definir la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. Esta información será fundamental para tomar decisiones acertadas y asegurar el éxito a largo plazo del proyecto.

También se realizará un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto. Para ello, se utilizarán supuestos y datos del mercado para tener una visión clara de las posibilidades y riesgos que se presentan en el desarrollo del proyecto. Este análisis será esencial para tomar decisiones informadas y asegurarse de que el proyecto sea rentable y sostenible a largo plazo.

V. Propuesta

5.1 Diseño de solución y propuesta

Para desarrollar la solución de la organización sin fines de lucro que implementa, produce y entrega eventos culturales y artísticos en colegios municipales en la provincia de Santiago de Chile, se utilizó el enfoque de Design Thinking. A través de este proceso, se trabajó en cada una de las 5 aristas del método: Empatizar, definir necesidades/problemática para usuarios, idear solución, prototipar y probar soluciones.

En la primera etapa, se realizó un trabajo de empatía con los usuarios, en este caso, los estudiantes y docentes de los colegios municipales de la provincia de Santiago. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas con actores relevantes, con el fin de comprender las necesidades, deseos y limitaciones en torno a las instancias culturales y artísticas en los colegios. A través de estas entrevistas, se pudo obtener una visión más completa y empática de la situación actual, lo que permitió definir el problema a resolver de manera más clara.

En la segunda etapa, se definió el problema a resolver y se identificaron las necesidades y limitaciones de los usuarios a través de la información recopilada en relación a las instancias culturales y artísticas en los colegios. Se pudo observar que, si bien los docentes y estudiantes ven la importancia de estas instancias para la formación de los estudiantes, existen barreras como la falta de recursos financieros, la burocracia y la gestión de las salidas pedagógicas que limitan su implementación.

En la tercera etapa del proceso, se trabajó en la ideación de soluciones para el problema detectado. Una de las soluciones propuestas fue la creación de una organización sin fines de lucro que pudiera implementar, producir y entregar eventos culturales y artísticos en colegios municipales de la provincia de Santiago de Chile, con la participación de artistas externos a la organización y con la finalidad de ofrecer instancias culturales y artísticas accesibles y sencillas para los estudiantes, evitando la necesidad de realizar salidas pedagógicas que requieren una gestión más compleja. En este proceso de ideación, se consideraron también otras posibles soluciones, como la implementación de programas de arte y cultura en las escuelas, la colaboración con organizaciones culturales locales y el uso de tecnologías para transmitir eventos culturales en línea.

En la cuarta etapa, se desarrolló un prototipo de la solución, en la cual se definió la estructura organizacional, los tipos de eventos a realizar, la forma de financiamiento y la selección de artistas. Esto permitió evaluar la viabilidad de la solución y detectar posibles problemas antes de llevarla a la práctica. Esta parte se vio influida por iteraciones con respecto al feedback entregado en el proceso de entrevistas a actores relevantes.

En la quinta etapa, se presentó la solución en papel a docentes, estudiantes y colegios de algunos municipios de la provincia de Santiago de Chile, para evaluar su receptividad. Se encontró que la iniciativa fue bien recibida por los participantes, quienes valoraron la oportunidad de contar con instancias culturales y artísticas accesibles y de calidad en sus propios colegios. Se evaluó y ajustó la solución en función de los resultados obtenidos en esta presentación, lo que permitió mejorar y fortalecer el proyecto para su futura implementación.

En resumen, la metodología de Design Thinking permitió desarrollar una solución innovadora y enfocada en las necesidades de los usuarios, en este caso, los estudiantes y docentes de los colegios municipales de la provincia de Santiago de Chile. A través de la empatía, la definición del problema, la ideación de soluciones, el prototipado y la prueba

5.1.1 Iteraciones de la solución

En el proceso de solución, se inició con la propuesta de ofrecer eventos culturales de gran envergadura, como conciertos y presentaciones teatrales, para todo el colegio sin la necesidad de contar con equipamiento. Sin embargo, luego de considerar la perspectiva de los actores clave, se planteó que actividades de menor envergadura como jornadas de cuentacuentos, presentaciones artísticas en el salón de clase y conversatorios podrían ser más valiosas.

En la siguiente iteración, se consideró gestionar salidas pedagógicas a través de un catálogo de actividades que no requirieran mayor gestión por parte del colegio o los docentes. También se evaluó hacer un apoyo con herramientas tecnológicas, pero se concluyó que desarrollar una nueva herramienta no tendría mayor impacto y que estas herramientas no son un sustituto de las actividades presenciales.

Después de recibir feedback de directivos y alumnos, se ajustó la propuesta de solución para abarcar los intereses de más actores. La solución final fue la implementación de eventos culturales de todo ámbito artístico de nivel profesional en colegios de distintos niveles. Estos eventos pueden ser de diferentes tamaños y varían desde actividades dentro del salón de clases hasta eventos que involucren a todo el establecimiento educacional.

Entre las actividades propuestas se encuentran exposiciones artísticas, charlas, conversatorios, cuentacuentos para niveles más bajos, conciertos pedagógicos, presentaciones de danza, teatro y música. Estas actividades se realizarán de forma itinerante dentro de los colegios para evitar riesgos y burocracia, y se busca que el colegio no tenga que preocuparse por la gestión del evento, la búsqueda de los artistas y la logística que implica.

Finalmente, se trabajará con una cartelera de eventos que se renovará semestralmente para ofrecer a distintos colegios. Este proceso continuo permitirá llenar un espacio no cubierto en la práctica por los planes obligatorios de educación chilena y aportar a la formación escolar de los alumnos.

5.2 Propuesta de solución

La propuesta de solución para el presente informe es la creación de una organización sin fines de lucro dedicada a la realización de actividades culturales en la educación pública de forma itinerante. Esta organización estaría encargada de diseñar e implementar eventos y actividades para estudiantes dentro de sus colegios, con el objetivo de ampliar su formación y entregar experiencias de calidad en primera persona en áreas de la música, la danza, el teatro, las artes visuales y la literatura. De esta manera, se busca contribuir al desarrollo integral de los estudiantes y fomentar su creatividad y sensibilidad artística, así como fortalecer la formación docente y ofrecer espacios de reflexión sobre el papel de la cultura en la educación.

Para llevar a cabo su labor, la organización contaría con un equipo de trabajo especializado en distintas disciplinas artísticas y pedagógicas, quienes diseñarán los programas y llevarían a cabo las actividades culturales en las instituciones educativas. La organización establecerá alianzas con instituciones culturales y educativas, tanto públicas como privadas, para obtener recursos y apoyo en la ejecución de sus proyectos. Asimismo, buscaría el patrocinio de empresas y organizaciones interesadas en apoyar la formación cultural de los estudiantes y en contribuir al desarrollo de la educación pública en el país.

En resumen, la creación de esta organización sin fines de lucro busca ser una solución efectiva para la brecha en la cantidad y cobertura de las actividades culturales en la educación pública, aportando a la formación integral de los estudiantes, fortaleciendo la formación docente y contribuyendo al desarrollo de la cultura en el país. La organización estaría enfocada en el diseño

e implementación de programas culturales, la promoción de la creatividad y la sensibilidad artística en los estudiantes, y el fomento de la reflexión sobre el papel de la cultura en la educación. Con el apoyo de instituciones culturales y educativas, y la colaboración de empresas interesadas en el desarrollo de la educación pública, esta organización sin fines de lucro tendría el potencial de contribuir significativamente a la mejora de la calidad educativa en el país.

Una parte importante de la propuesta de valor de esta organización, es que se encarga de coordinar toda la logística y el transporte necesarios para llevar a cabo los eventos culturales y artísticos en los colegios municipales. Además, otra de las ventajas es que no les pide requerimientos técnicos a los colegios, lo que significa que no tienen que preocuparse por proporcionar equipos o recursos adicionales para llevar a cabo los eventos.

Esto permite a los colegios centrarse en su misión principal de educar a los estudiantes mientras que la organización se encarga de llevar experiencias culturales y artísticas únicas a su comunidad educativa de una manera fácil y sin complicaciones.

5.3 Proceso declarativo

5.3.1 Descripción de la organización

a) Definición del tipo de institución: ¿Por qué una ONG?

Existen varios tipos de institución para llevar a cabo esta propuesta en particular, cómo corporación, fundación u organización sin fines de lucro.

En Chile, una corporación es una entidad sin fines de lucro que tiene como finalidad realizar actividades de interés general y que cuenta con personalidad jurídica propia. A diferencia de una ONG, una corporación puede recibir beneficios tributarios adicionales y tiene un mayor grado de flexibilidad en cuanto a la regulación de su estructura y funcionamiento.

Por otro lado, una fundación en Chile es una entidad sin fines de lucro que tiene como finalidad realizar actividades de interés general y que cuenta con personalidad jurídica propia. A diferencia de una ONG, una fundación se rige por un patrimonio destinado a fines específicos, el cual es administrado por un consejo directivo.

La creación de una ONG en lugar de una corporación o fundación en Chile puede tener varias ventajas. Por ejemplo, una ONG puede ser una opción más accesible y menos costosa en términos de trámites y regulaciones. Además, una ONG tiene mayor flexibilidad para establecer alianzas y asociaciones con otras organizaciones y puede ser una opción más atractiva para voluntarios y donantes que buscan un compromiso más activo en la causa de la organización. En general, la elección entre una ONG, corporación o fundación dependerá de los objetivos y necesidades específicas de la organización y de los recursos disponibles para su creación y mantenimiento.

La creación de una ONG tiene varias ventajas en comparación con otras posibles soluciones. En primer lugar, una ONG puede ser una opción más sostenible en el tiempo, ya que puede buscar financiamiento de diversas fuentes (como donaciones, patrocinios o fondos gubernamentales) para asegurar la continuidad de las actividades a lo largo del tiempo.

En segundo lugar, la ONG puede ofrecer una amplia variedad de eventos culturales y artísticos, adaptados a diferentes niveles escolares y contenidos educativos, lo que permitiría un enriquecimiento curricular a través de la diversidad de experiencias y estilos. Además, al ser una

organización externa al colegio, se podría ofrecer una perspectiva distinta y fresca, lo que podría generar un mayor interés en los estudiantes.

En tercer lugar, al ser una organización sin fines de lucro, se puede establecer un enfoque centrado en la educación y el impacto social, lo que permitiría que las actividades estén enfocadas en el aprendizaje y el enriquecimiento cultural, y no en el lucro económico. De esta manera, se puede garantizar que los estudiantes de colegios municipales tengan acceso a experiencias culturales de calidad, independientemente de su nivel socioeconómico.

El problema base que se busca abordar a través de la ONG propuesta es la falta de acceso y exposición a actividades culturales y artísticas de calidad en colegios, especialmente en aquellos con recursos limitados. Se considera que la educación cultural y artística es esencial para el desarrollo integral de los estudiantes y, por lo tanto, la misión de la ONG sería garantizar que estos eventos estén al alcance de todos, independientemente de su nivel socioeconómico. Al enfocarse en llevar actividades culturales gratuitas a colegios, la ONG estaría contribuyendo a reducir la brecha cultural y fomentar el interés y la apreciación por las artes y la cultura entre los estudiantes.

En cuanto a las alternativas de solución y la definición de una línea temática de trabajo con colegios, la ONG propuesta buscaría establecer una relación cercana y colaborativa con los colegios para identificar sus necesidades específicas y adaptar sus propuestas a las mismas. La línea temática de trabajo podría incluir una variedad de eventos culturales y artísticos, como talleres de arte y música, presentaciones teatrales, proyecciones de películas, visitas a museos y actividades relacionadas con la historia y la cultura local. Además, al colaborar con profesionales y artistas locales, la ONG podría asegurar que sus actividades estén en sintonía con las tradiciones y el patrimonio cultural de la región, enriqueciendo la experiencia educativa de los estudiantes y promoviendo un sentido de pertenencia e identidad.

b) Nombre

“Escenario Experimental Educativo”

c) Misión

Ofrecer soluciones que apunten a combatir el problema de la falta de actividades extracurriculares formativas en los ámbitos de la educación artística, promocionando, organizando, gestionando e implementando diversas actividades que acerquen el arte y su apreciación a los estudiantes en sus colegios sin exigencias, tales como conciertos, charlas exposiciones, presentaciones

d) Visión

Convertir a esta organización por el arte en la educación en un actor clave y emblemático en la educación del país y su avance en materias culturales, a través de una gestión transparente, eficaz y de largo alcance, conforme a las necesidades del sector.

e) Valores

1. Velar por el fomento cultural
2. Interés en la mejora de la educación
3. Responsabilidad Social
4. Transparencia

f) Logo

Figura 1 Logo de la organización



ESCENARIO EXPERIMENTAL EDUCATIVO

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Definición de la organización

Organización no gubernamental sin fines de lucro.

5.3.3 Descripción del mercado

El Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad John Hopkins establece 5 requisitos para que una entidad sea efectivamente una OSC²⁰: Ser una organización, no distribuir utilidades entre los miembros, ser autónomas, ser voluntarias, ser privadas.

Estas organizaciones tienen como propósito satisfacer demandas sociales, las cuales pueden ser más evidentes, como mejorar el acceso a la educación, combatir la pobreza, proteger el medio ambiente y ayudar a niños en situaciones de riesgo, o bien, menos visibles, como impulsar el emprendimiento, la innovación y el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, entre otros objetivos.

a. Caracterización del tercer sector

El “Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2020” del Centro UC de Políticas Públicas caracterizó al tercer sector en Chile²¹. Establece que Chile cuenta con 319.819 organizaciones de la sociedad civil inscritas. El total de organizaciones de la sociedad civil inscritas se obtuvo de la compilación y depuración de 15 bases de datos, siendo la más relevante en cuanto a magnitud, el Registro de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro que administra el Registro Civil. Se observa un alto dinamismo en la creación de organizaciones sociales, con más de 85.000 nuevas organizaciones creadas en los últimos cinco años. Además, entre 2005 y 2018, la tasa de crecimiento anual de las OSC más que duplica la creación de empresas.

Las actividades predominantes de las organizaciones son Cultura y recreación y Desarrollo social y vivienda. En términos absolutos, estas dos categorías han tenido un aumento de cuatro veces en el número de organizaciones en los últimos 15 años. Las organizaciones comunitarias representan el 80% de las OSC del país. En términos del estatus jurídico-institucional, las

²⁰ OSC son las Organizaciones de Sociedad Civil. Las ONG son Organizaciones no gubernamentales. Las ONG son un tipo de ONG.

²¹ “Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2020” del Centro UC de Políticas Públicas

organizaciones comunitarias, que incluyen a juntas de vecinos o uniones comunales, reúnen al 80% de las OSC del país.

En cuanto a las OSC activas, la mayoría son relativamente jóvenes, con el 56% de estas creadas hace menos de diez años. Las categorías de actividad que reúnen los mayores porcentajes son Deporte y recreación, Vivienda, barrio y ciudad, Trabajo e ingresos y Educación.

Las OSC se distribuyen en todo el territorio del país de manera desconcentrada, con una distribución menos concentrada que la de la población. La Región Metropolitana concentra un 40% de la población total del país, pero solo un 25% de las OSC.

En Chile hay 105.755 organizaciones de la sociedad civil que se encuentran inactivas. La mayor parte de las organizaciones inactivas se ubican en la categoría Vivienda, barrio y ciudad.

Según el Estudio Comparativo del Sector Sin fines de Lucro en Chile (Programas de las naciones unidas por el desarrollo, 2006). En Chile, el sector (hasta 2006) estaba financiado en un 45% por el Estado, a través de subvenciones, fondos concursables, etc. Superando a otros países de Latinoamérica. Según las estimaciones, el sector en Chile crea trabajo que equivale a más de 303 mil puestos de trabajo. Si sólo se considera el empleo remunerado, representa el 2,6% de la población económicamente activa. En comparación, el sector minero emplea a la mitad del personal (1,3%) y el sector de la construcción emplea dos tercios más (8,1%). Con respecto al PIB, el gasto del sector corresponde al 1,5% (3000 millones de dólares).²²

b. Requerimientos estructurales para una ONG sin fines de lucro

Según la regulación en Chile, los directores de una ONG deben desempeñar sus funciones sin recibir remuneración, lo que se suma al trabajo voluntario de la mayoría de los miembros de la organización. Esto diferencia a estas entidades de las empresas privadas con fines de lucro.

El financiamiento de estas organizaciones no es fácil y suele depender de donaciones del sector privado o de fondos públicos, aunque también pueden auto sustentarse a través de la venta de productos o servicios. En este último caso, las similitudes con las empresas privadas son mayores, ya que se utilizan técnicas de marketing y comercialización del sector privado (Peter Drucker, 1999, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*)

Por lo tanto, se requieren tres elementos importantes en el diseño de la estructura de estas organizaciones: en primer lugar, el reclutamiento de voluntarios que compartan la misión de la organización y mantengan su espíritu; en segundo lugar, la captación de recursos financieros, ya que no siempre se cuenta con un producto o servicio que tenga valor en el mercado; y finalmente, la necesidad de ser eficientes en la gestión operativa debido a la escasez de recursos humanos y económicos.

c. Descripción de las labores de Escenario Experimental Educativo

Escenario Experimental Educativo implementa, produce y entrega eventos culturales y artísticos en colegios municipales de la provincia de Santiago de Chile. El objetivo principal de la organización es promover el acceso a la cultura y las artes en el ámbito educativo tradicional, especialmente en los colegios municipales que por lo general tienen menos recursos para llevar

²² Estudio Comparativo del Sector Sin fines de Lucro en Chile (Programas de las naciones unidas por el desarrollo, 2006)

a cabo actividades de este tipo. Los eventos son ideados para complementar la educación formal que los estudiantes reciben en el aula y fomentar su creatividad y apreciación por las artes.

Los eventos son de diferentes tipos y tamaños, desde exposiciones de arte hasta presentaciones de danza y obras de teatro. La organización coordina con artistas externos para llevar a cabo estas presentaciones y se asegura de que los eventos sean gratuitos para los colegios. Los artistas son solicitados por evento o por cartelera semestral, y su remuneración incluye el transporte y el almuerzo, además de su pago por la presentación. La organización también busca apoyar a los artistas y fomentar su carrera al ofrecerles una plataforma para presentarse ante el público y establecer contactos con otros colegios y artistas.

Para financiar sus actividades, la organización se basará en donaciones corporativas y de personas naturales. A través de estas donaciones, la organización debe lograr mantenerse y expandirse. Después de tres años de operaciones, se planifica que la organización planea contar con un camión escenario mediano que le permita llevar a cabo eventos de mayor envergadura en lugares más grandes, como canchas de colegios, plazas y parques. La organización también busca mantener los eventos sin solicitar ningún tipo de requerimiento técnico o logístico por parte de los colegios, y cuenta con técnicos de sonido para garantizar la calidad de las presentaciones.

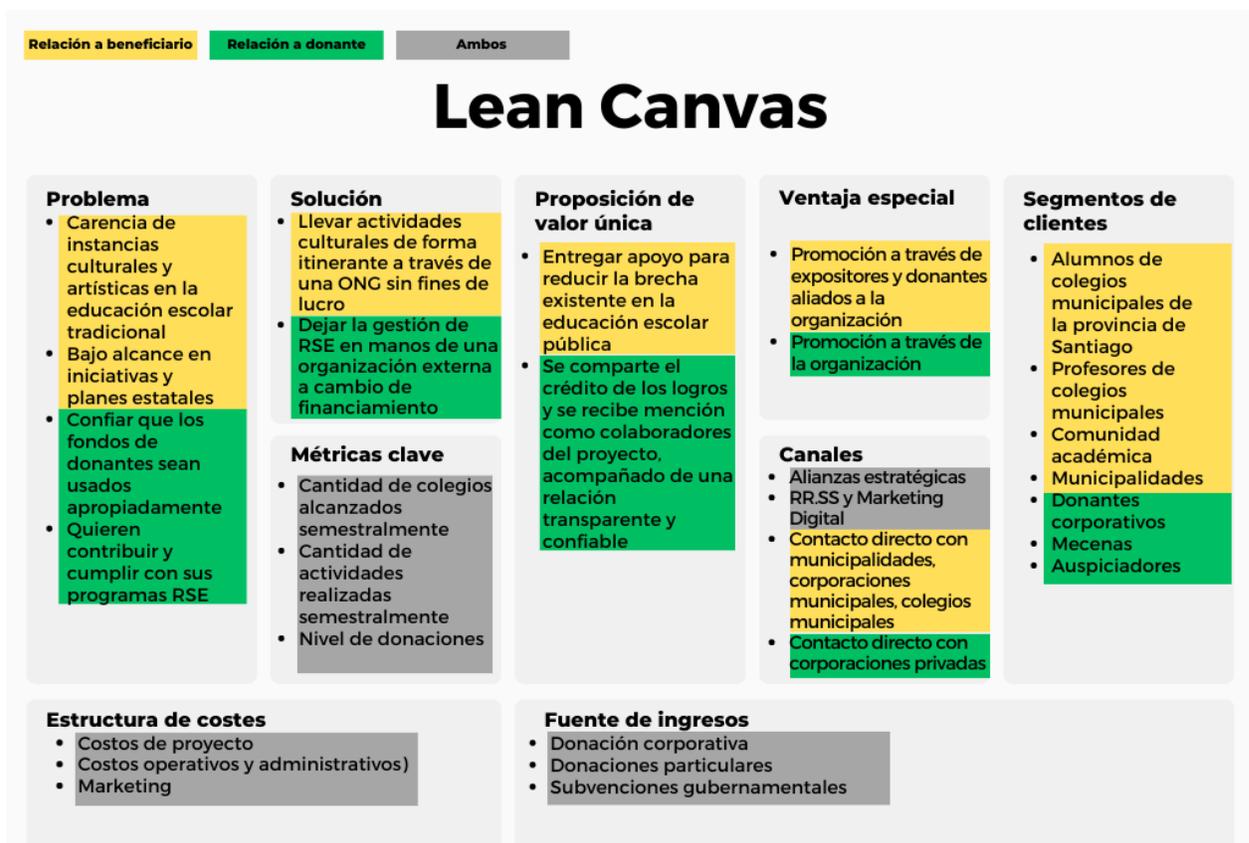
En resumen, la organización sin fines de lucro se dedica a implementar, producir y entregar eventos culturales y artísticos en colegios municipales de la provincia de Santiago de Chile, sin exigir requerimientos técnicos a los establecimientos y dando servicio de logística, transporte e implementación. Su objetivo principal es promover el acceso a la cultura y las artes en el ámbito educativo y fomentar la creatividad y apreciación por las artes en los estudiantes.

d. Actividades ofrecidas por la organización

- Conciertos pedagógicos: conciertos en los que se presenta un repertorio especialmente seleccionado para el público joven y se incluyen explicaciones y ejemplos para ayudar a los estudiantes a comprender mejor la música.
- Concierto: concierto de artistas profesionales, no necesariamente pedagógico.
- Talleres de música: talleres en los que los estudiantes pueden aprender sobre diferentes instrumentos, componer y tocar música.
- Charlas con artistas: charlas con artistas locales y nacionales para que los estudiantes puedan conocer más sobre sus carreras y su proceso creativo.
- Obras de teatro educativas: obras de teatro específicamente diseñadas para ser presentadas en escuelas con el objetivo de educar a los estudiantes sobre un tema específico.
- Cuentacuentos: sesiones en las que se cuentan historias, fábulas o mitos para fomentar la creatividad y la imaginación de los estudiantes.
- Exposiciones de arte: exposiciones de artistas locales o nacionales para que los estudiantes puedan ver y apreciar diferentes estilos de arte.
- Talleres de arte: talleres en los que los estudiantes pueden aprender sobre diferentes técnicas y medios artísticos.
- Cine educativo: proyección de películas seleccionadas con el objetivo de educar a los estudiantes sobre un tema específico.
- Talleres de cine: talleres en los que los estudiantes pueden aprender sobre el proceso de producción y creación de películas.
- Danza educativa: clases y talleres de danza para que los estudiantes puedan aprender y practicar diferentes estilos de danza.
- Talleres de escritura: talleres en los que los estudiantes pueden aprender sobre la técnica de escritura y practicar escribiendo sus propios textos.

- Talleres de teatro: talleres en los que los estudiantes pueden aprender sobre el proceso de creación y producción de obras de teatro.
- e. Iniciativas similares a nivel internacional
- "Young Audiences" en Estados Unidos, se dedica a proporcionar programas educativos y culturales para estudiantes de escuelas públicas y privadas.
 - "Arts for All" en Canadá, es una organización sin fines de lucro que brinda talleres y programas artísticos en escuelas públicas y comunidades marginadas.
 - "Arts Council England" en Reino Unido, es una organización que apoya y financia proyectos artísticos y culturales en escuelas y comunidades de todo el país.
- f. Lean Canvas

Figura 2 Lean Canvas de la propuesta de solución



Fuente: Elaboración propia

- g. Encuestas a colegios y estudiantes (Investigación de mercado)

Se idearon encuestas para recopilar información y opiniones de diferentes grupos de personas. En este caso, se diseñaron tres encuestas dirigidas a diferentes segmentos involucrados. La primera encuesta está dirigida a estudiantes y busca conocer su interés y preferencias en relación con estas actividades, así como su percepción sobre los beneficios que podrían obtener de ellas. La segunda encuesta está dirigida a artistas y expositores que podrían participar en estos eventos, para conocer su disposición a colaborar, las condiciones de trabajo que esperarían y su interés en capacitarse para mejorar sus habilidades. Por último, la tercera encuesta está dirigida

a los administradores de los colegios para evaluar su disposición y capacidad para recibir estos eventos en sus instalaciones, así como los tipos de eventos que serían de mayor interés para su comunidad educativa. De esta manera se puede medir la motivación, el interés y saber las preferencias de grupos interesados.

h. Aspectos en el análisis de encuestas.

Se efectuaron encuestas a directores de colegios municipales (para considerar sus necesidades, disposición y reparos), alumnos desde 8vo básico en adelante (considerando que a partir de esa edad pueden tener una mayor comprensión y participación en las actividades culturales y artísticas propuestas) y a artistas, con el fin de evaluar su disposición a colaborar en el proyecto.

Una vez definidos estos grupos, se aplicó un muestreo aleatorio simple, permitiendo que cualquier individuo que encajara en el perfil pudiera responder la encuesta. Cabe destacar que los profesores, directores y alumnos son los beneficiarios finales del proyecto. Dado que el universo de estudiantes es bastante amplio, la muestra obtenida de 57 personas puede considerarse representativa. Por otro lado, se presume que el universo de artistas y directores es más limitado, por lo que la muestra recolectada de 18 y 23 podría considerarse como representativa para obtener resultados confiables y válidos.

i. Resultados de las encuestas

Después de realizar la encuesta a los estudiantes del colegio, los resultados muestran que un 83% de ellos se mostró interesado en asistir a actividades culturales y artísticas en el colegio, siendo la opción "alto" la más elegida. En cuanto a los tipos de actividades que les gustaría ver en el colegio, los estudiantes seleccionaron principalmente conciertos de música (72%) y obras de teatro (62%), seguidos de presentaciones de danza (54%) y exposiciones de arte (48%). Además, la gran mayoría de los estudiantes (90%) cree que asistir a estas actividades culturales y artísticas podría ser beneficioso para su educación, y el 84% expresó que le gustaría tener la oportunidad de interactuar con los artistas o participantes de estas actividades. En cuanto al horario, la mayoría de los estudiantes (54%) prefirió que estas actividades se realicen durante el horario escolar, mientras que el resto indicó que prefería que se realicen después de clases o que les daba igual. Con estos resultados, se puede concluir que hay un gran interés y disposición por parte de los estudiantes para participar en actividades culturales y artísticas en el colegio, y que estas pueden ser beneficiosas para su formación y desarrollo.

La encuesta dirigida a artistas para participar en eventos culturales y artísticos en colegios municipales en la provincia de Santiago de Chile arrojó resultados muy positivos para la organización. El 92% de los artistas encuestados se mostraron interesados en participar en estos eventos, siendo un 72% de ellos con un alto interés y un 20% con un interés medio alto. Además, el 92% de los artistas encuestados mostraron su agrado por la propuesta de crear una organización sin fines de lucro que implemente, produzca y entregue eventos culturales y artísticos en colegios municipales, siendo un 70% de ellos con un alto grado de interés y un 22% con un interés medio alto.

El 60% de los artistas encuestados se comprometerían a participar en más de un evento al semestre. En cuanto al costo de los eventos, el 30% de los artistas encuestados se ubicaron en un rango medio de precio, siendo el precio medio de 400.000 por una jornada, mientras que un 40% lo haría por menos (esto varía dependiendo de la actividad que ofrecen). Además, el 60% de los artistas encuestados prefirieron participar en eventos con varios integrantes.

Asimismo, el 90% de los artistas encuestados manifestaron su interés en apoyar la educación artística en Chile a través de experiencias en primera persona para los estudiantes. En cuanto a

los géneros artísticos, la música fue la más popular entre los artistas encuestados, seguida de las artes visuales, el teatro, danza y literatura. Finalmente, el tipo de evento más preferido por los artistas encuestados fueron las presentaciones, seguidas de las exposiciones y las charlas.

Los resultados de la encuesta realizada a directores/rectores de colegios municipales muestran una clara disposición a la realización de eventos culturales y artísticos en sus establecimientos, con un 78% de los encuestados considerando importante o muy importante la realización de estos eventos. Además, la mayoría de los encuestados (85%) cree que la realización de eventos culturales y artísticos puede contribuir a la formación integral de los estudiantes.

En cuanto a los tipos de eventos que les gustaría ver en sus colegios, la música, la danza y el teatro son las opciones más populares. Además, la calidad artística del evento y la relevancia temática para los estudiantes son los aspectos más importantes a la hora de seleccionar un evento cultural o artístico para el colegio.

La mayoría de los directores/rectores (70%) estarían dispuestos a invertir en la realización de eventos culturales y artísticos en sus colegios, y también les gustaría recibir asesoría o apoyo de expertos en el área cultural y artística para la selección y producción de estos eventos.

Por último, la realización de eventos culturales y artísticos en los colegios municipales se considera una manera de mejorar la imagen y el prestigio de la institución educativa. En general, los resultados de la encuesta muestran una clara disposición y apoyo por parte de los directores/rectores de colegios municipales a la realización de eventos culturales y artísticos en sus establecimientos.

VI. Análisis del macroentorno

Para realizar el diagnóstico de la ONG, se utilizará la metodología de análisis PESTEL, para analizar los factores de tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Esto con el fin de apoyar la planificación estratégica frente a estos ámbitos que pueden afectar a una organización y la toma de decisiones. Además, permite a la organización formarse una impresión de los factores que podrían afectar a un nuevo negocio o industria. (Hitt, 2001)

6.1 Dimensión política

En Chile ONG son apoyadas y su creación es promovida por prácticamente todo el espectro político y los gobiernos de turno se han mostrado positivos a su despliegue y la labor que realizan para el desarrollo del país. Las últimas décadas, el Estado ha apoyado, mediante fondos concursables y la legislación incentiva la creación de ONGs, independiente de los gobiernos de turno.

El tema de la educación pública ha estado en la palestra las últimas dos décadas y ha generado diversas reformas, por lo que la situación política del país generalmente apoya medidas que se plantean cómo un aporte a la educación pública.

Sin embargo, los cambios de gobierno, por defecto, son un factor de incertidumbre para las organizaciones benéficas, dado que un nuevo gobierno puede conllevar a cambios en la legislación tributaria. Esto podría traducirse, por ejemplo, en menor cantidad de exenciones tributarias para las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro. Un nuevo gobierno también propone un nuevo presupuesto fiscal, el que puede reducir o incluso retirar fondos estatales dirigidos a estas organizaciones. Si se reduce la financiación, las organizaciones deben ajustar la planificación y los presupuestos según sea necesario.

Las ONG también son susceptibles a un panorama político volátil. Ya sea por la incertidumbre económica que nace cómo consecuencia y limita los fondos disponibles o por interrupción a las labores que intenta llevar a cabo.

Por otro lado, no hay leyes en Chile que prohíben a las organizaciones sin fines de lucro participar en política, de hecho, en los últimos años ha crecido la cantidad de fundaciones y organizaciones ciudadanas sin fines de lucro que tienen como fin expandir agendas políticas. Dependiendo del tipo de organización, los miembros de la organización deben ser conscientes de esto y evitar campañas y actividades políticas en nombre de la organización benéfica.

6.2. Dimensión legal

Las ONGs son susceptibles a varios tipos de riesgos legales. En Chile las Organización Sin Fines de Lucro, son definidas y se rigen por la Ley N°20.500 de Asociaciones y participación ciudadana²³, publicada el 16 de febrero de 2011 y define los siguientes puntos:

- Glosario sobre términos utilizados en la Ley
- Libertades y trámites para formar una Asociación
- Contenidos que deben tener los Estatutos de las asociaciones
- Percepción de Fondos
- Facultades de las asociaciones y grupos de participación ciudadana
- Funcionamiento

²³ Ley N°20.500, Biblioteca del Congreso Nacional, 2011.

Para formar una ONG se debe dar que dos o más personas decidan crear una organización para satisfacer necesidades, prestar servicios o realizar algún objetivo ciudadano que no busque el lucro²⁴.

Para constituir una ONG, se debe acudir al Registro Civil o municipalidad en la que se domicilie, para solicitar la realización de la Asamblea Constitutiva. Además, deben presentarse los estatutos y el acta constitutiva, los que deben haber sido suscritos ante un notario, oficial del registro civil o funcionario municipal. Adjunto a ello, deben presentarse los certificados de antecedentes de los miembros del directorio y un certificado del Registro Civil que acredite que no existe una organización en formación con el mismo nombre o similar.

Se considera que la ONG ha sido correctamente establecida una vez que se hayan realizado estos trámites, y queda posteriormente inscrita en el registro civil como persona jurídica.

Luego, están las normas laborales. Las organizaciones benéficas deben proporcionar un ambiente adecuado para sus empleados al igual que cualquier otro tipo de organización. En Chile existe el Código del Trabajo, el cual determina todas las regulaciones y los derechos que tienen los empleados en el país. En cuanto a la gestión del lugar de trabajo, las organizaciones benéficas deben asegurarse de que sus empleados no trabajen en un entorno laboral hostil o abusivo. Por lo tanto, se debe proveer tanto de un ambiente positivo cómo apto legalmente para empleados.

Una ONG debe estar constantemente revisando que las donaciones y fondos recibidos sean realizados de manera legal y en regla. Además de que las empresas donantes no tengan antecedentes que puedan poner en riesgo o exposición a la organización solo por relacionarse con ellas.

Si la organización comienza a generar dinero de manera autónoma, ya sea por la generación de productos o por entrega de servicios, estas actividades también deben ajustarse a la legislación vigente y cumplir con impuestos y regulaciones tributarias.

Toda organización, incluso cuando es sin fines de lucro, debe también respetar los derechos de autor. Si un colaborador comparte material de marketing interno o utiliza imágenes, sonido o cualquier material sujeto a leyes de propiedad intelectual, podría ser responsable de una infracción de derechos de autor.

Se debe estar atento a cambios en las leyes y regulaciones que puedan afectar el funcionamiento.

6.3. Dimensión económica

La situación económica influye directamente en las organizaciones benéficas. Dado que, tradicionalmente, una de las principales fuentes de financiamiento de organizaciones de esta naturaleza es por medio de donaciones de parte de empresas privadas y concursos de entidades públicas, el crecimiento económico y productivo del país es un factor clave para asegurar el desempeño financiero a largo plazo.

Cuando se tiene un contexto de una economía en crisis, las personas están más preocupadas por la seguridad financiera personal, por lo que es menos probable que hagan donaciones. Lo mismo sucede con las empresas privadas que cuentan con menos recursos para mantenerse a flote y asignan menos recursos a causas sociales. El Estado también se ve afectado a través de la disminución de la recaudación fiscal producto del desaceleramiento económico, lo que puede traducirse en menos fondos de apoyo para organizaciones no gubernamentales.

²⁴ Según la Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales ACCIÓN

Por otro lado, cuando la economía está en alza, las organizaciones sin fines de lucro se benefician como cualquier otra organización. Los presupuestos pueden aumentar, permitiendo más actividades. Sobre todo, si las personas se sienten más seguras.

Producto de la pandemia mundial del Sars-Cov-2 de 2020, las proyecciones económicas del país no han sido muy optimistas para los años siguientes. El FMI proyectó que el crecimiento de Chile será negativo en 2023 en un 1,5%²⁵.

La guerra en Ucrania y la inflación que recorre el mundo en 2022 -incluida la crisis energética europea-, junto a la fuerte subida de tasas de interés en Estados Unidos y la desaceleración de la economía china, afectan el panorama de la economía chilena, gran dependiente de todos estos factores.

En 2022, Chile fue el tercer país de la región con la tasa inflacionaria más alta (12.8%), solo superado por Argentina y Brasil. Pero que, durante 2023, la tasa sería de 5%²⁶.

Estas proyecciones de desaceleración económica no son muy optimistas para las ONGs, que adquieren sus fondos como donación, ya que la economía no va a tener recursos abundantes para financiar proyectos sin fines de lucro.

Sin embargo, las donaciones a organizaciones sin fines de lucro significan una disminución en los impuestos para las empresas privadas donantes según lo establecido en la Ley N°19.885²⁷.

En Chile, el sector no lucrativo chileno emplea en forma remunerada y voluntaria a más de 303 mil personas en Jornada Completa Equivalente, por lo que son un aporte al crecimiento económico del país. Por lo demás, muchas de estas organizaciones trabajan con la comunidad para crear nuevas oportunidades para los residentes. Como tal, las organizaciones benéficas pueden crear más puestos de trabajo, contribuyendo al crecimiento económico (Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro).

6.4. Dimensión sociocultural

Visto desde afuera, las ONG tienen un impacto en la sociedad. Además de emplear a miles de personas y aportar al crecimiento económico. Las organizaciones enfocadas en apoyar a la comunidad brindan bienes y recursos para ayudar a las personas a salir adelante en la vida.

A pesar de la actitud altruista que la mayoría tiene, las organizaciones benéficas siguen siendo negocios al final del día. Como negocio, benefician a las comunidades ayudándoles con salud, educación, alimentación, etc. Para algunas comunidades, estas organizaciones benéficas son fundamentales y sin ellas, muchas personas desfavorecidas carecerían de la orientación necesaria para vivir una vida plena.

Internamente, el contexto sociocultural de Chile es generalmente favorable para la supervivencia de una organización sin fines de lucro, de manera similar a lo observado en las dimensiones legales y políticas. Las personas reconocen los beneficios y la importancia de estas instituciones, por lo que reciben apoyo y reconocimiento de los ciudadanos. Durante el 2020 (el primer año de la pandemia), las donaciones en Chile aumentaron de 58% a un 60% de la población, siendo esta un alza histórica, sin embargo, este porcentaje bajó a 55% en 2021, lo cual sigue siendo bastante alto.

²⁵ Fondo Monetario Internacional, 2023

²⁶ Tasa de inflación, precio de consumidor promedio anual, Fondo Monetario Internacional, 2023

²⁷ Ley N°19.885, Biblioteca del Congreso Nacional, 2003

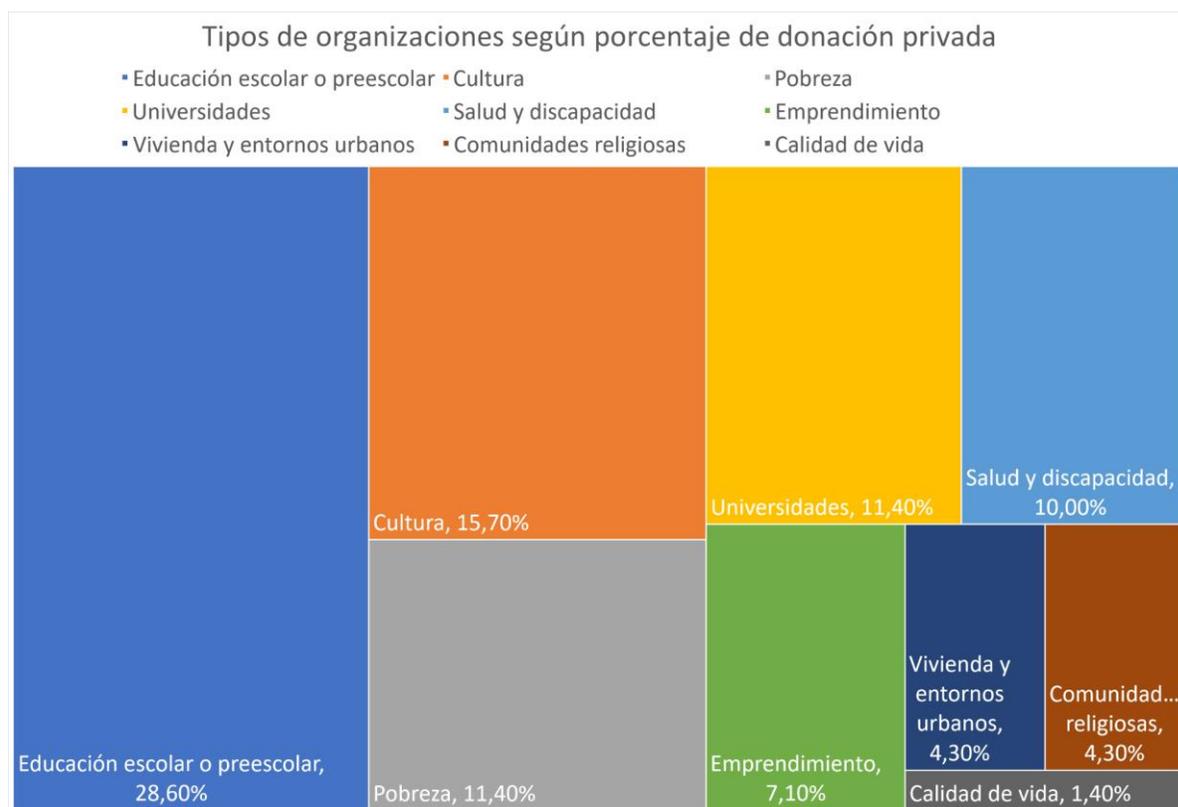
Con respecto al monto de las donaciones, la mayor alza la tuvo el rango que va desde los \$3001 CLP a \$5.000 CLP. Además, en 2019, el 19% donaba esa cifra. En 2020, el mismo rango bajó al 16% del total y en 2021 tuvo una fuerte subida del 23% de la totalidad de los encuestados²⁸.

La razón principal por la que el 44% de las personas en Chile dona es porque les importa la causa a la que entregan fondos. Y la principal razón por la que la gente decide no donar es la desconfianza hacia las instituciones (20%). Esto sumado a quienes señalan que “no hay transparencia suficiente en el uso del dinero donado” (24%). Lo que implica que las organizaciones y fundaciones deben incrementar los canales de transparencia hacia la ciudadanía, publicando informes de gestión y estados financieros²⁹.

La mayoría de las personas en Chile donaba en promedio, \$3.000 CLP en 2019. Las donaciones registradas por el Servicio de Impuestos Internos (SII) en los últimos años, rondan entre los \$150 a 160 mil millones de pesos chilenos. (Centro de Filantropía e Inversiones Sociales)

Según datos del Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez las donaciones se distribuyen de esta manera entre distintos tipos de organizaciones:

Figura 4 Tipo de organizaciones según porcentaje de donación privada

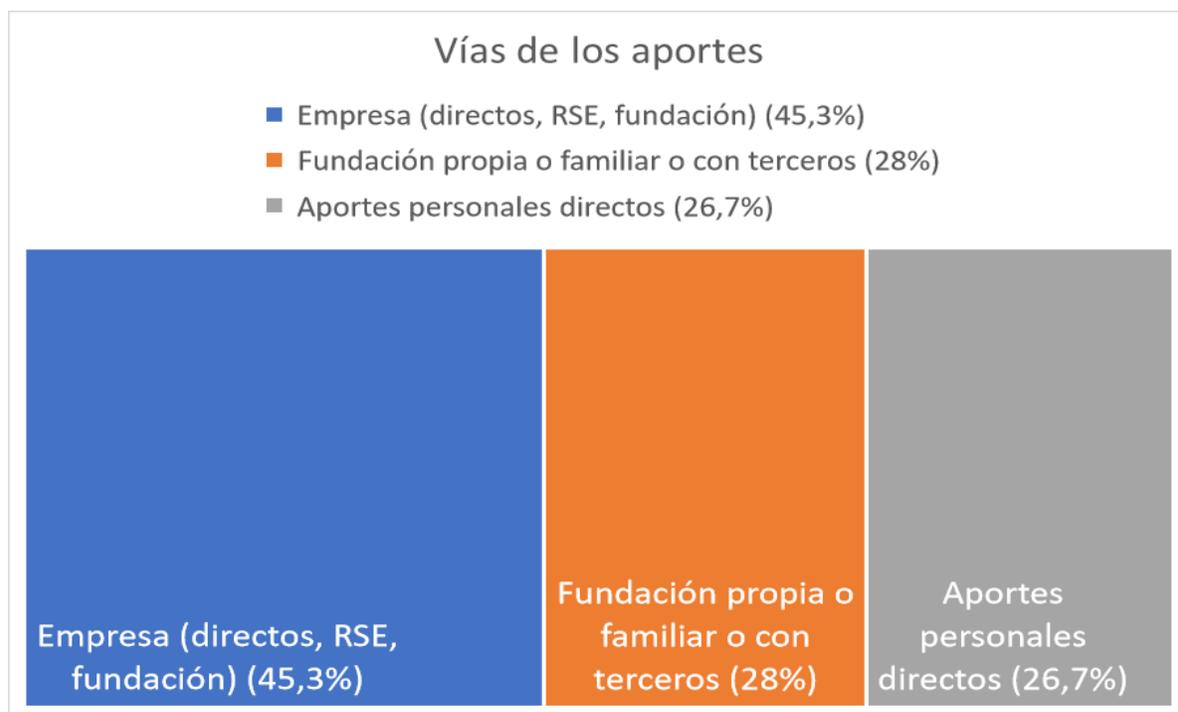


Fuente: Primer Barómetro de la Filantropía en Chile (2020), CEFIS Universidad Adolfo Ibáñez

²⁸ Encuesta Nacional de Voluntariado y Solidaridad (2021)

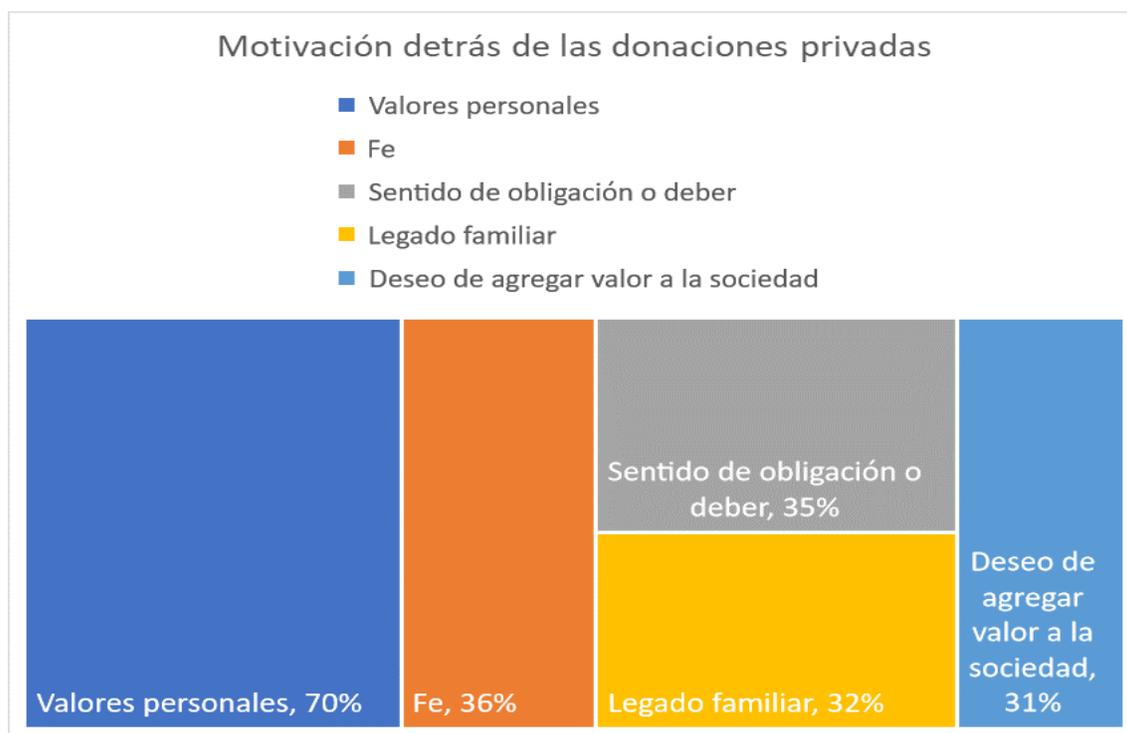
²⁹ Universidad Adolfo Ibañez (2021)

Figura 5 Vías de los aportes



Fuente: Primer Barómetro de la Filantropía en Chile (2020), CEFIS Universidad Adolfo Ibáñez

Figura 6 Cuáles son las motivaciones para donar



Fuente: Primer Barómetro de la Filantropía en Chile (2020), CEFIS Universidad Adolfo Ibáñez

6.4.1 Aspecto sociocultural con respecto al tema de la organización (educación, cultura y artes)

En cuanto a la propuesta de este proyecto con respecto a la sociedad, se identifican las siguientes observaciones socioculturales en Chile:

- Alza de la homogeneización cultural: La globalización y la permanente conexión provocada por el acceso a internet ha tenido como consecuencia una homogeneización de la cultura, el diseño de los algoritmos de redes sociales como Instagram, TikTok o plataformas como YouTube, desemboca en que la población sea expuesta a los mismos contenidos en base a la popularidad.
- Interés por la educación: desde la llamada “Revolución pingüina” de 2006 y los movimientos estudiantiles de 2011 que se ha puesto en la palestra la crisis de la educación pública del país y se han levantado diversas propuestas que van desde educación 2020 hasta cambios en el sistema de admisión universitaria.

Desde entonces han nacido políticas públicas como la gratuidad y ha tenido como consecuencia que el mayor gasto fiscal sea la educación, siguiendo el de salud³⁰.

La crisis de pandemia tuvo como consecuencia que Chile fuera uno de los países que tuvo los colegios cerrados más tiempo, con 250 días³¹. Tampoco hubo instancias culturales presenciales para público general, menor para colegios por lo que se esperaría que las personas estuvieran más dispuestas a recibir y asistir a actividades culturales.

6.5. Dimensión tecnológica

El uso de herramientas tecnológicas modernas para agilizar los procesos de la organización resultaría beneficioso para mejorar la gestión, administrar tareas, manejar documentación, mejorar la comunicación con otros miembros del equipo y llevar las finanzas. Actualmente existe una gran oferta de servicios tecnológicos de ERP, gestión de recursos humanos, finanzas, análisis de riesgo y “Booking” de servicios “Freelance”, los cuales podrían ser fácilmente adoptados por la organización y harían mucho más sencillos los trabajos administrativos.

Desde otra perspectiva, las plataformas de redes sociales brindan a las organizaciones sin fines de lucro un método para llegar a más personas de una manera sin precedentes. Las organizaciones también pueden transmitir sus valores, eventos y noticias a través de plataformas en línea. Al exponer sus actividades abiertamente, otras personas pueden unirse, y se puede transmitir la labor de manera efectiva y clara.

El registro y análisis de datos es otra arista tecnológica importante que sería de gran apoyo para la ONG. El mantener una base de datos actualizada servirá para llevar registro claro de los contactos y actividades realizadas, además de establecer una red robusta de alianzas y contactos para donaciones y servicios al cual los empleados tendrán acceso instantáneo cuando sea necesario. El análisis de datos servirá para descubrir mercados o posibles problemas que se esconden debajo de la superficie.

Las plataformas digitales de donación y crowdfunding también son una herramienta valiosa para las ONGs, ya que les brindan una forma efectiva de recaudar fondos para sus causas. Estas

³⁰ Proyecto de ley de presupuestos para el sector público 2023, Gobierno de Chile

³¹ Chile fue el país OCDE que mantuvo más tiempo las escuelas cerradas durante la pandemia, La Tercera (03 de octubre de 2022)

plataformas ofrecen una amplia audiencia potencial, así como una forma fácil y segura de hacer donaciones en línea. Además, las plataformas pueden ser personalizadas para promocionar la causa y recibir apoyo en línea. De esta forma, se espera alcanzar las metas financieras y apoyar los esfuerzos de manera eficiente.

6.6. Dimensión ambiental

El análisis sobre la dimensión ambiental no es muy profundo puesto que el impacto del proyecto en el medioambiente no es muy alto, sólo las consideraciones de transporte y el uso de electricidad y otros recursos primarios, los cuales se pueden administrar responsablemente.

Como conclusión, las organizaciones benéficas brindan muchas oportunidades para los menos afortunados. emplean a miles de personas cada año y ayudan a personas y comunidades. Sin embargo, son susceptibles a los cambios en la economía; cuando ésta cae, las donaciones son pocas y distantes entre sí. Pero cuando aumenta, las organizaciones obtienen mayores presupuestos y la gente puede donar más. Las organizaciones benéficas también tienen que seguir muchas leyes y regulaciones estrictas, además de las tradicionales del Código de Trabajo. Y, sin embargo, ciertos cambios políticos podrían sellar su destino, particularmente al recortar los fondos estatales.

VII. Análisis de la industria

Para determinar la industria en que la ONG funcionará, hay que definir el servicio que ofrece, sus clientes (beneficiarios), sus proveedores y sus donantes. Por ello, se hacen las siguientes definiciones:

Servicio: La ONG entrega un servicio de gestión, producción e implementación de distintos tipos de eventos, exposiciones y charlas relacionadas al ámbito artístico para complementar el aprendizaje

Beneficiarios: Los clientes para este caso, hacen referencia a 2 tipos segmentados:

- Donantes
- Instituciones educativas (colegios municipales de la Región Metropolitana compuestas alumnos, docentes, directivos, etc.)

En ambos casos requieren de un proceso de captación y fidelización.

Proveedores: Los proveedores para el caso de esta organización son aquellos que se dan por las alianzas estratégicas y por contratación de servicios directa, ya que las actividades son contratadas por la organización. Otro tipo de proveedores son los de productos y equipos necesarios para el funcionamiento e implementación de las actividades que realiza la organización

7.1. Ubicación

Al analizar dónde se localizan las organizaciones de la sociedad civil (no sólo ONGs), el Mapa de las organizaciones de la sociedad Civil 2020 del Centro UC de Políticas Públicas, se observa que el 25% pertenece a la Región Metropolitana, donde se encuentra el 40,6% de la población total del país.

El segundo porcentaje más alto de número de OSC, se encuentra en la región de Valparaíso, con un 11,6%, esta región es también la segunda en términos de concentración de población. Por otro lado, podemos observar que las regiones que exhiben la menor cantidad de organizaciones son Arica y Parinacota, con un 1% del total.

Se observa que la distribución de la localización de las OSC es similar a la distribución de la población en el país, aunque no es necesariamente proporcional o que muestre el mismo nivel de centralización. Es importante considerar que este catastro considera a la OSC dependiendo del lugar donde fueron inscritos al constituirse, por lo que es posible que varias organizaciones inscritas en la Región Metropolitana tengan sus operaciones en otras regiones o en todo el país.

Se consideran otras organizaciones que no se enfocan en las mismas causas son tenidas en cuenta, dado que todas compiten por los mismos recursos, tanto públicos como privados, en cuanto a la adquisición de miembros y contribuyentes.

7.2 Donantes

Según un estudio de la Fundación Soles (2006) el financiamiento del tercer sector en Chile viene de 3 fuentes principales: el Estado (a través de fondos concursables), donaciones filantrópicas (personas y empresas) e ingresos propios.

7.3 Análisis 5 fuerzas de Porter

En esta sección se analizará y comprenderá varias características de la industria a la que la organización planea ingresar. Se realiza un análisis del entorno externo de la industria en la que se desarrolla la organización. Esto ayuda a identificar los factores clave que determinan la competitividad en un mercado específico

Para realizar este análisis, se utiliza el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permite evaluar la intensidad de la competencia en una industria y, por lo tanto, determinar la atractividad de la industria para una empresa determinada. Estas cinco fuerzas incluyen el poder de los proveedores, el poder de los clientes, rivalidad entre los competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos (Hitt, 2001).

7.3.1 El poder de los proveedores.

Generalmente, las actividades de las ONG se basan en la entrega de servicios a la comunidad y no en productos. Además, estos servicios suelen ser de carácter social y dependen tanto de recursos como de habilidades específicas. En teoría, esto debería similar al poder de los proveedores con respecto a una empresa privada basada en producción y con fines de lucro, donde se aplica generalmente el modelo original de Michael Porter.

Para esta organización en particular los proveedores se pueden dividir en 3 grandes grupos: trabajadores, proveedores de equipamiento e insumos (personas naturales y jurídicas) y personas naturales y jurídicas que presten los servicios de las actividades que se ofrecen a los colegios.

Los primeros dos tipos de proveedores no tienen alto poder de negociación de la ONG para sus ingresos, debido a que la retribución que obtienen es económica, son transacciones de compraventa como las de un negocio tradicional y no hay un sacrificio de carácter filantrópico de su parte. En esta categoría caen también los proveedores con menor poder de negociación: servicios básicos, servicios contables, seguridad, alimentación, suministros de oficina, entre otros. El grado de dependencia puede ser alto, y en algunos casos hay pocos sustitutos (como en los servicios básicos), pero no hay escasez o es muy poco probable de no poder conseguir un reemplazo.

En el caso de los proveedores que ofrecen sus servicios de actividades para colegios, como artistas, charlistas o expositores, puede que haya lugar a negociación por el carácter filantrópico de la organización o, a cambio de una propuesta de colaboración semipermanente con la organización. Existe una gran dependencia de estos proveedores, puesto que son la base del servicio que entrega la organización. Además, podría presentarse una escasez de proveedores para satisfacer la cantidad de eventos que se quieren realizar. Este tipo de proveedor tiene alto

poder, por lo que se debe hacer el trabajo de contar con suficientes substitutos, asumiendo que hay suficientes proveedores en la industria, teniendo como ventaja que no hay gran costo de cambio para los proveedores ya que se les remunera de forma directa. La calidad de los recursos suministrados también es un factor a considerar que da poder a este tipo de proveedor, ya que se busca que los eventos entregados cumplan con altos estándares de calidad para favorecer a los beneficiarios.

En resumen, las amenazas relacionadas al poder de los proveedores son:

- No hay alto poder de proveedor en los proveedores que ofrecen servicios básicos o insumos, que pueden reemplazarse sin mayor dificultad.
- Alto poder de ciertos proveedores de servicios (charlistas, expositores, etc.): La labor de la ONG es entregar eventos, que son básicamente los servicios de los expositores, por lo que es vulnerable si uno de ellos deja de trabajar con la organización. Esta vulnerabilidad puede incrementar por la escasez (permanente o temporal) de proveedores, que hace difícil encontrar un sustituto adecuado.
- Variabilidad en la calidad de los servicios ofrecidos: Si los proveedores no son consistentes en la calidad de los servicios que ofrecen, esto podría afectar la percepción y la eficacia de la ONG.

Plan de acción para mitigar las amenazas relacionadas al poder de los proveedores:

- Diversificación de proveedores: Se debe trabajar en la identificación y el desarrollo de relaciones con una gama amplia de proveedores. Esto puede reducir la dependencia de cualquier proveedor individual y minimizar el riesgo si un proveedor deja de colaborar. Se presume que no hay escasez de proveedores adecuados en la industria.
- Plan de contingencia: Tener un plan de contingencia que tenga en cuenta qué hacer si un proveedor importante deja de colaborar. Esto puede incluir identificar proveedores sustitutos, tener un fondo de emergencia para cubrir los costos adicionales y tener planes para la rápida transición de los servicios.
- Desarrollo de relaciones a largo plazo: Trabajar en el desarrollo de relaciones a largo plazo con proveedores. Esto puede implicar acuerdos de colaboración semipermanentes que ofrecen algún grado de estabilidad y previsibilidad.
- Normas de calidad y revisiones regulares: Establecer normas claras de calidad para los proveedores y realizar revisiones regulares puede ayudar a garantizar que los proveedores mantengan un nivel de calidad constante.

7.3.2. El poder de los clientes

Para una esta organización, se debe separar a sus clientes en dos grupos, los beneficiarios finales, que son las instituciones educacionales en las que nos enfocamos y a las cuales debemos ajustar el servicio y el segundo grupo compuesto por donantes, cuya situación ya se analizó en su rol de proveedores.

Dado que al primer grupo se le entrega un servicio de naturaleza altruista y filantrópica, no cuentan con gran poder desde una perspectiva económica. Esto debido a que se está

respondiendo a una necesidad de ese segmento. Sin embargo, la solución se debe ajustar a sus necesidades para poder cumplir con la premisa de esta organización. Por eso se debe entregar el mejor servicio posible, en la línea de los objetivos de la fundación.

Además, el desempeño e impacto de las labores en la sociedad tienen un impacto con los donantes, que cuentan con un gran poder y la organización tiene poco poder de negociación, puesto de que ellos dependen los recursos financieros, por lo que es importante establecer fidelidad a través de una buena gestión, resultados, métricas que construyan una reputación.

Los donantes y financiadores corporativos del proyecto también pueden ser vistos como clientes, ya que, estos proporcionan recursos monetarios con los que la ONG puede lograr sus objetivos, recibiendo a cambio, parte del crédito por el impacto social positivo que se obtiene a través de la ONG y así cumplir con sus programas de responsabilidad social. Razón por la que la organización debe cumplir con las expectativas de los contribuyentes al proyecto, quienes buscan que se justifique su inversión. Esto también permite a la organización consolidarse y poder optar por mayores financiamientos.

Las personas naturales que realizan donaciones también esperan que el dinero entregado sea utilizado de forma honesta y eficiente, por lo que castigan las carencias de resultados tangibles o falta de seguimiento al decidir no donar más.

El poder de los financiadores, sin importar el tipo, se convierte en una fuerza en el modelo de Porter modificado para las ONGs. Y la forma en la que se desarrolla esta fuerza, dependerá en gran medida de las habilidades de liderazgo de la organización. Un financiador grande tiene mayor influencia, incluso en la comunidad de donantes y el potencial para contribuir significativamente a la base de recursos de la ONG.

Existen dos grandes categorías a donde va dirigido el financiamiento obtenido; financiamiento de proyecto y financiamiento operativo. El financiamiento de proyecto se dirige hacia un proyecto específico que cuenta con objetivos definidos y medidas de éxito. Por otro lado, el financiamiento operativo se dirige a los costes operativos y administrativos de la organización, infraestructura, administración, personal, insumos, etc.

El poder que tienen los grandes financiadores puede impactar a una ONG en estas dos áreas. El financiamiento de proyecto puede verse comprometido en caso de que solo ciertos proyectos reciban financiamiento debido a la prioridad que tienen a los ojos de los benefactores y sus propias agendas sociales, lo que puede alejar a la ONG de su visión y misión centrales hacia actividades que pueden perder un poco el foco de la labor inicial que se planteó. Mientras que el financiamiento operativo puede verse enfrentado a condiciones cuyos términos afecten la autonomía de la organización en estructura organizativa y estratégica.

Puede que los impactos de esta fuerza que tienen los financiadores sobre la organización no sean necesariamente negativos, ya que una organización sin fines de lucro no puede existir como una entidad aislada y los sesgos que afecten la financiación de proyectos puede brindar la oportunidad de hacer evolucionar la organización en una nueva dirección para satisfacer mejor las necesidades sociales.

Tanto las ONG como las empresas donantes aceptan la relación asimétrica que se genera entre ellas, pero, de todas maneras, las empresas tienen exigencias de responsabilidad que cumplir, pero dado que su enfoque no está puesto en llevar a cabo la entrega real de actividades de desarrollo social, necesitan socios proveedores de servicios de ONG. Las organizaciones brindan un servicio que las empresas también necesitan a un costo más bajo de lo que sería si lo realizaran de forma interna. De esa forma pueden cumplir con exigencias, regulaciones y programas de responsabilidad que luego informan a sus inversores en sus memorias anuales.

Esto presenta una oportunidad para que las ONG demuestren el impacto de su trabajo a los financiadores de una manera más tangible, medible y rastreable que otras organizaciones similares. Además. Es una oportunidad para mostrar que las actividades son financieramente ventajosas para las empresas donantes. Lograr esto también sentará las bases para que las ONG eduquen a sus patrocinadores y organizaciones asociadas sobre cuáles son los procesos, resultados e impactos medibles razonables de las actividades de desarrollo social en relación con una suma determinada de fondos de donantes.

La única ventaja con la que podría contar la organización es que existen varias opciones para obtener recursos, no depende de unos pocos proveedores financieros específicos.

El poder de los clientes (donantes y empresas benefactoras) en una organización sin fines de lucro se puede analizar a través de diversos aspectos:

- Capacidad de elección: Los donantes y empresas benefactoras tienen una amplia gama de opciones a la hora de decidir a qué organizaciones apoyar. Pueden elegir entre diferentes causas, áreas geográficas y enfoques. La cantidad de ONGs compitiendo por el apoyo financiero les otorga a los donantes un poder significativo para seleccionar las organizaciones que consideren más eficaces, transparentes y alineadas con sus valores.
- Sensibilidad al precio: Aunque las donaciones no tienen un "precio" en el sentido tradicional, los donantes pueden ser sensibles a la forma en que se utiliza su dinero. Si sienten que sus aportes no se están utilizando de manera eficiente o que los costos administrativos de una ONG son demasiado altos, podrían optar por apoyar a otra organización que ofrezca un mejor "retorno de inversión" en términos de impacto social.
- Reputación y transparencia: Los donantes y empresas benefactoras están cada vez más interesados en la transparencia y en cómo las organizaciones informan sobre el uso de los fondos y el impacto generado. Un historial sólido de transparencia y comunicación eficaz puede aumentar el poder de los donantes, ya que pueden comparar fácilmente las ONGs y elegir aquellas que cumplan con sus expectativas.
- Influencia en las decisiones de la organización: Algunos donantes y empresas benefactoras pueden tener un mayor poder en la toma de decisiones de la organización, especialmente si proporcionan una parte significativa de los fondos. Estos donantes pueden influir en la dirección estratégica de la organización, sus objetivos y prioridades, así como en la elección de proyectos específicos. Las organizaciones sin fines de lucro

pueden verse presionadas a adaptarse a las preferencias de estos donantes para garantizar su apoyo continuo.

- **Redes y colaboraciones:** Los donantes y empresas benefactoras pueden tener un poder significativo si poseen una amplia red de contactos y colaboradores. Pueden conectar a la ONG con otros donantes, aliados estratégicos, expertos en el campo y oportunidades de financiamiento. Estas conexiones pueden aumentar la capacidad de la organización para generar un impacto más significativo y, a su vez, influir en cómo la organización prioriza sus acciones.

En resumen, las amenazas relacionadas al poder de los clientes son:

1. El poder de negociación de los clientes beneficiarios es moderado. Los colegios públicos son los principales clientes de la organización y tienen cierto poder de negociación al momento de contratar los servicios de la fundación. Esto no significa que se deban dejar de lado sus necesidades, puesto que son el punto del proyecto.
2. Dependencia de los donantes: la organización tiene poco poder de negociación con los donantes debido a que dependen de ellos para obtener recursos financieros.
3. Los donantes y empresas benefactoras tienen un poder significativo en una organización sin fines de lucro, ya que pueden influir en la dirección estratégica, la toma de decisiones, la reputación y las alianzas de la organización. La capacidad de los donantes para elegir entre múltiples organizaciones y su interés en la transparencia, la eficiencia y el impacto social les otorgan una influencia considerable en el éxito y la sostenibilidad de la ONG.

Plan de acción para mitigar las amenazas relacionadas al poder de los clientes:

1. Ajustar el servicio para cumplir con las necesidades de los clientes (colegios públicos) y brindar el mejor servicio posible para cumplir con los objetivos de la fundación.
2. Establecer una buena gestión, medir los resultados y presentar métricas para construir una reputación positiva y fidelidad con los donantes.
3. Diversificar las fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de los donantes y mejorar el poder de negociación.
4. Mantener un diálogo transparente y continuo con los clientes para entender sus necesidades y mejorar el servicio.

7.3.3. Rivalidad entre los competidores

En el sector de las ONG sin fines de lucro, estas compiten por recursos sin importar si se dedican a labores afines o hagan actividades similares, por lo que existe un nivel alto de competencia en el mercado, lo que obliga a que las organizaciones se esfuercen por mantener a sus clientes actuales a través de una gestión efectiva de los recursos, resultados concretos, transparencia y una excelente comunicación de los logros.

Tal como se revisó en la dimensión económica del análisis PESTLE del capítulo 6, el contexto económico nacional desfavorable puede limitar las fuentes de financiamiento disponibles para el sector, puesto que tanto las corporaciones privadas como entes públicos y personas naturales prefieren poner sus prioridades en hacerle frente al panorama económico.

La escasez de recursos y el estado de ánimo cambiante del entorno no significa necesariamente que el panorama sea inherentemente sombrío para las organizaciones sin fines de lucro, pero sí implica que el entorno se vuelve más competitivo.

Esto último se traduce en que las ONG deben realizar su mejor esfuerzo para dar a conocer su labor y sus hitos a través de métricas y demostración del impacto de la inversión a sus financiadores.

Todo el sector de organizaciones sin fines de lucro con foco en el desarrollo social debe poner el foco en la eficiencia de administración y eficacia de gestión. Esto se traduce en reducir la inactividad y aumentar los impactos positivos logrados. El alto nivel de competencia por recursos vuelve esencial que la organización presente ofertas especiales e innovadoras, ya que la audiencia o los clientes son más sofisticados en la era de la innovación moderna.

El número de competidores en el mismo ICNPO es elevado, con el 35% del total organizaciones, de un total 319.819 OSC inscritas en el país (Centro UC, 2020). De los cuales Tampoco es difícil diferenciarse debido a la especificidad de la premisa de esta organización.

Por último, la única barrera de salida son las obligaciones que puedan quedar pendientes con donantes y beneficiarios.

En resumen, las amenazas relacionadas a la rivalidad de los competidores:

1. La competencia entre fundaciones sin fines de lucro que realizan actividades culturales en colegios públicos es moderada. Aunque hay varias fundaciones que realizan actividades similares, la mayoría se enfocan en áreas específicas o en regiones específicas, lo que reduce la competencia directa.
2. Altos niveles de competencia por recursos en el mercado de las organizaciones sin fines de lucro.
3. Limitaciones en las fuentes de financiamiento debido al contexto económico nacional desfavorable.
4. Necesidad de presentar ofertas especiales e innovadoras para destacarse en el mercado y retener a los clientes existentes.

Plan de acción para mitigar las amenazas relacionadas a la rivalidad de los competidores:

1. Mejorar la administración de recursos, lograr resultados tangibles, ser transparente y comunicar de manera efectiva los resultados para retener a los clientes existentes.
2. Aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones para reducir la inactividad y aumentar los impactos positivos.
3. Diferenciarse del resto de competidores a través de la especificidad de la premisa de la organización.
4. Fomentar una comunicación transparente y continua con los donantes y beneficiarios para asegurar el cumplimiento de las obligaciones pendientes.
5. Diversificar las fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de una sola fuente.

7.3.4. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es moderadamente baja. Inscribir una organización nueva es sencillo, pero destacar en el mercado requiere de una gran inversión en recursos humanos y financieros y una gran capacidad de relacionamiento con colegios y autoridades educativas.

Las barreras de entrada para la formación de una organización dentro del sector sin fines de lucro son muy bajas por las dimensiones políticas, sociales y legales de Chile. Sin embargo

- Economías de escala: Las organizaciones establecidas pueden tener una mayor capacidad de obtener mejores precios y condiciones en la contratación de artistas, renta de espacios y otros costos relacionados con las actividades artísticas y culturales. Esto les permite tener una ventaja en términos de costos y presupuesto, lo que puede ser un obstáculo para una nueva organización sin fines de lucro que busca entrar en este mercado.
- Diferenciación del producto: Es posible que las organizaciones establecidas tengan una presencia fuerte y una reputación bien establecida en la industria artística y cultural. Esto puede hacer que sea más difícil para una nueva organización sin fines de lucro competir y diferenciarse en el mercado.
- Desventaja en costes independientemente de la escala: Es posible que una nueva organización sin fines de lucro tenga desventajas en términos de costos, incluso si está operando a pequeña escala. Por ejemplo, puede haber una falta de recursos y contactos en la industria que aumenten los costos y dificultades para llevar a cabo actividades artísticas y culturales.
- Acceso a los canales de distribución: Puede ser difícil para una nueva organización sin fines de lucro tener acceso a los canales de distribución adecuados para llegar a su público objetivo, especialmente en este caso, los colegios públicos de Santiago de Chile. Las organizaciones establecidas pueden tener relaciones más sólidas con los colegios y tener un mayor acceso a los canales de distribución, lo que puede ser un obstáculo para una nueva organización que busca entrar en el mercado.
- Capital inicial: Para poner en marcha el proyecto se requiere de un capital inicial elevado, los costos fijos, pago de servicios básicos, costo de los insumos, pago a los colaboradores y equipamiento para poner en marcha suman una cantidad monetaria considerable que no es tan simple de conseguir para un proyecto que recién está iniciando y que no cuenta aún con acciones o hitos tangibles como para obtener donaciones sustanciosas. Si el monto necesario fuera menor, esta amenaza de entrada sería de menor consideración.
- Inversiones de capital: Dependiendo de la ambición que tenga el proyecto en sus inicios, pueden ser mayores los recursos necesarios para poder empezar un negocio, lo que significa una mayor barrera para entrar en un sector.

También puede considerarse una amenaza por la gran cantidad de ONGs que hay actualmente en el país que están compitiendo por capital para financiar sus causas, lo que le podría quitar espacio a este proyecto para encontrar suficientes fondos para iniciar. Al ser Chile un país con legislación que fomenta la creación de organizaciones de este tipo, existe mayor competencia. Esto son:

- **Desafío del recién llegado:** Ahondando en la primera parte del punto anterior, una nueva ONG de cualquier tipo tendrá el desafío del recién llegado, lo que se traduce en baja disposición de las empresas para donarle a un desconocido. Por lo que se tendrá que realizar un esfuerzo mayor para darse a conocer y obtener aportes para financiar sus actividades. Esta amenaza es alta debido a que las ONG en general se financian a través de donaciones.
- **Ventajas de los actores establecidos:** Implica que firmas más grandes o establecidas tienen acceso más fácil a financiamiento, lo que les quita espacio a nuevos actores más pequeños que aún no se establecen. Según el Mapa de las organizaciones de la sociedad Civil (Centro UC Políticas Públicas), hasta 2020, había 319.819 organizaciones ya establecidas de todo tipo.
- **Costo de las empresas para cambiar de ONG:** Las empresas donadoras pueden incurrir en costos considerables al cambiar de organización beneficiada si este cambio implica un cambio en sus objetivos de programas de responsabilidad social empresarial, sobre todo si se invirtieron recursos considerables en causas distintas en el pasado. Esta es una amenaza baja si consideramos que es la voluntad de la misma empresa en cambiar sus objetivos de responsabilidad social.
- **Acceso desigual a los canales de promoción:** Existen ciertos canales de promoción que requieren un nivel de inversión considerable con el que una organización nueva no cuenta. Además de canales reservados para organizaciones de cierta envergadura o requerimientos que no cumple cualquier ONG. Las organizaciones ya establecidas poseen canales de promoción robustos, con lo que logran comunicar la misión de la organización a la sociedad mediante el desarrollo e implementación de una estrategia de marketing sólida.

Las ONGs necesitan acceder a los canales de comunicación que les permita promocionar sus servicios y su fin social. Esta amenaza es de tipo alto, pero que puede mitigar parcialmente con una buena planificación de marketing y uso de herramientas digitales de fácil acceso. Sin embargo, estas pueden no ser suficientes para transmitir que la organización nueva está lo suficientemente consolidada para los donantes iniciales.

En resumen, las amenazas relacionadas a ser un nuevo competidor en la industria:

1. Barreras de entrada elevadas para nuevos competidores, tales como costos iniciales altos, economías de escala, diferenciación del producto, desventaja en costos, acceso a canales de distribución, política gubernamental, integración vertical y capital inicial.

2. Competencia con otras organizaciones sin fines de lucro que luchan por los mismos recursos.
3. Desafío del recién llegado, ya que las empresas pueden tener poca disposición para donar a una organización desconocida.

Las acciones a seguir para mitigar estas amenazas relacionadas a ser un nuevo competidor en la industria:

1. Identificar las barreras de entrada y trabajar para superarlas mediante la obtención de licencias, acceso a materias primas, ayudas del gobierno, etc.
2. Establecer una estrategia clara para diferenciarse de la competencia y destacar en el mercado.
3. Aumentar la eficiencia y eficacia de la organización mediante reducción de inactividad y aumento de impactos positivos.
4. Realizar esfuerzos para construir una reputación sólida y presentar ofertas especiales e innovadoras.
5. Establecer una buena comunicación y relacionamiento con colegios y autoridades educativas para atraer clientes y donantes.
6. Buscar financiamiento de fuentes diversas, incluyendo donaciones de particulares y empresas, subvenciones gubernamentales, préstamos, entre otras.

7.3.5 La amenaza de productos sustitutos

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos para la propuesta de la organización sin fines de lucro que implementa, produce y entrega eventos culturales y artísticos en colegios municipales en la provincia de Santiago de Chile, se puede considerar que existe una baja amenaza por parte de otras causas u ONGs que también llevan a cabo actividades culturales en escuelas. El costo o facilidad del cliente para acceder a otros productos sustitutos también es importante. Si hay otras causas u ONGs que ofrecen algún tipo de apoyo a los colegios en la misma área geográfica, es más probable que los colegios opten por estas opciones en lugar de trabajar con la organización. Sin embargo, existe muy baja probabilidad de que por esto abandonen los servicios que entrega esta organización.

Por otro lado, los donantes pueden sustituir su apoyo a esta causa e intentar apoyar a otro tipo de institución si esta se alinea más con sus valores, motivación o consideran que hay otras causas sociales que son más urgentes de apoyar.

Otro factor que influye en la amenaza de productos sustitutos es el nivel percibido de diferenciación de producto o servicio. Si la organización logra destacarse por la calidad y variedad de sus eventos culturales y artísticos, y además ofrece un servicio personalizado y adaptado a las necesidades de cada colegio, será más difícil para otras organizaciones sustituir su propuesta.

En resumen, las amenazas de productos sustitutos son las siguientes:

- La amenaza de productos sustitutos para la propuesta de la organización es baja en cuanto a la competencia con otras causas u ONGs que también llevan a cabo actividades culturales en escuelas.
- Los donantes pueden optar por apoyar a otras causas sociales que consideren más urgentes o que se alinean más con sus valores o motivaciones.

- Es importante diferenciarse por la calidad y variedad de los eventos culturales y artísticos ofrecidos para mitigar la amenaza de productos sustitutos.

Las acciones a seguir para mitigar estas amenazas relacionadas a productos sustitutos son:

- Desarrollar una estrategia de marketing que permita destacar la calidad y variedad de los eventos culturales y artísticos que ofrece la organización, así como su compromiso con la educación cultural y artística en las escuelas municipales.
- Establecer alianzas con empresas o instituciones que compartan los mismos valores y objetivos de la organización para aumentar el alcance y visibilidad de la propuesta.
- Identificar las causas sociales que los donantes consideran más importantes y desarrollar campañas de comunicación que permitan resaltar la importancia y el impacto de la propuesta de la organización.
- Evaluar constantemente la calidad y variedad de los eventos culturales y artísticos ofrecidos para garantizar que se adapten a las necesidades y gustos de los colegios municipales, y así fomentar la lealtad y preferencia de los clientes.

7.4 Benchmark

A continuación, se detallan algunas de las organizaciones que actualmente hacen labores similares o relacionadas a la que plantea esta organización:

- **Escuelas Posibles:** Es una corporación cultural sin fines de lucro que promueve el diseño e implementación de estrategias para fomentar la transformación de la educación chilena, a través del arte y la cultura. Desarrolla principalmente experiencias de trabajo en el ámbito de Relatorías para programas e instancias gubernamentales que desarrollan y fomentan la Educación Artística. Además, ha generado proyectos de acompañamiento en la elaboración de metodologías de implementación del currículum a través del arte, en establecimientos educativos de nuestro país. Actualmente está desarrollando diversos proyectos cuyos acentos son, por un lado, el trabajo vinculante y directo con estudiantes para relevar desde la creación artística los procesos pedagógicos. Y por otro, cursos de actualización en Educación Artística para docentes y equipos directivos.
- **Quien cuenta eres tú:** Es una fundación. Han organizado un centenar de encuentros y procesos grupales con la Compañía de Teatro Playback El Colectivo. El año 2011 comenzaron con Programas Educativos enfocados a niñas, niños y jóvenes vulnerables, en las temáticas de lectura y emociones, educación emocional y teatro infantil participativo. También ofrecen talleres de educación emocional y jornadas de Teatro Infantil Participativo dentro de las escuelas. Usan un mecanismo de financiamiento social.
- **Rock al Patio:** Es una organización dedicada al enriquecimiento de ambientes educativos y laborales. Cuenta con programas de creación de radio escolar online, Producción musical para docentes y Asistentes de la educación, “Rock al Aula”, el cual es un plan anual de actividades para el desarrollo personal a través de la música y “Semanas del rock”, una semana intensiva de apreciación, práctica y disfrute artístico para toda la Comunidad Escolar, que incluye grabación de bandas escolares, clínica de instrumentos y un concierto final.

- Teatro en la educación: Iniciativa de Teatro a Mil. Es un programa que busca promover que las artes escénicas sean relevantes en el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes de la educación pública de Chile a través de metodologías pertenecientes a la pedagogía teatral y el teatro aplicado. Mediante la incorporación de la asignatura de artes escénicas como parte de la malla curricular obligatoria del primer y segundo ciclo básico, el programa busca fomentar el desarrollo de habilidades socioemocionales en las y los estudiantes, favoreciendo el clima en el aula, el vínculo con la comunidad escolar y territorial, así como el interés en las artes escénicas. Además, apoya la formación de los docentes a través de la enseñanza de metodologías activas y técnicas de la pedagogía teatral.
- Plan nacional de artes en la educación: Plan estatal creado con el fin de enriquecer la experiencia educativa y contribuir a una educación de calidad integral para niños, niñas y jóvenes. Este Plan consideró la creación de redes de colaboración vinculadas al arte y, además, cuatro ejes de trabajo: el fortalecimiento de la implementación curricular en artes a través de la entrega de equipamiento artístico; la incorporación de talleres artísticos como aporte a la formación integral de los y las estudiantes; el apoyo a escuelas y liceos artísticos; y la formación continua de docentes en artes.

7.5 Incidencia de la situación del macroentorno en el proyecto

Se realiza este análisis, precisamente porque la situación del macroentorno puede incidir significativamente en el éxito y la implementación de un proyecto, ya que abarca factores externos que están fuera del control de la organización. Estos factores pueden influir en las oportunidades, desafíos y la toma de decisiones asociadas al proyecto. Algunos de los aspectos del macroentorno que pueden incidir en el proyecto son factores políticos y legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales.

Los factores políticos y legales, económicos y socioculturales pueden afectar la disponibilidad de recursos, la obtención de permisos, la capacidad de la organización para llevar a cabo el proyecto y la percepción de las actividades culturales y artísticas en colegios municipales. La situación económica puede influir en la financiación y la estabilidad financiera, mientras que los factores socioculturales pueden determinar el nivel de interés y compromiso de los beneficiarios del proyecto. Además, los avances tecnológicos pueden afectar la implementación y desarrollo de las actividades culturales y artísticas, requiriendo inversiones adicionales en capacitación y equipamiento.

VIII. Análisis Interno

El análisis interno de una organización consiste en evaluar las fortalezas y debilidades con el fin de identificar oportunidades de mejora y desarrollo. Esto incluye una revisión de aspectos como recursos humanos, sistemas de información, infraestructura, procesos internos, cultura organizacional, entre otros. El objetivo es comprender cómo funciona la organización y cómo puede mejorarse para lograr un desempeño más efectivo y eficiente (Hitt, 2001).

Para lograr esto, se usará el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), la cual es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a identificar los factores internos y externos que pueden afectar el desempeño de una organización. A continuación, se presenta un análisis FODA de la organización.

8.1 Fortalezas

A continuación, se presentan las fortalezas identificadas en el análisis interno de la organización:

- Tiene una misión y objetivos relevantes para la sociedad y una proposición única de valor clara.
- Fomenta la cultura y las artes brindando un apoyo a la educación pública del país.
- Más focalizado en sus labores y territorio que un plan nacional estatal.
- Tener un equipo altamente capacitado y comprometido con el objetivo de la fundación, que tenga experiencia en la organización y ejecución de eventos y proyectos culturales.
- Tener una amplia red de contactos en el mundo de la música y la educación.
- Tener una buena reputación y relaciones con la comunidad educativa y cultural.
- Amplia red de colaboradores y patrocinadores.

8.2 Oportunidades

A continuación, se presentan las oportunidades identificadas en el análisis interno de la organización:

- Ser un actor innovador y conocido en el área de educación que atiende una necesidad histórica con relevancia emergente.
- Existencia de un creciente interés en la educación artística y cultural en Chile entre los estudiantes y la comunidad en general.
- Posibilidad de obtener apoyo financiero y patrocinio de empresas, privados y artistas interesados en la cultura y la educación.
- Posibilidad de ampliar la presencia geográfica a nivel nacional.
- Oportunidad para colaborar y desarrollar programas y proyectos en conjunto con otras instituciones.
- Enfocar los esfuerzos en una labor específica para cumplir objetivos de forma concreta
- Funcionar en un mercado desatendido.
- Prensa/cobertura sobre la labor de la organización.

8.3 Debilidades

A continuación, se presentan las debilidades identificadas en el análisis interno de la organización:

¿Qué podemos mejorar?

- No comunicar efectivamente la labor realizada e hitos
- Falta de un sistema de seguimiento y evaluación de impacto.
- Booking de los artistas

1. Con que pueden estar disconformes los clientes:

- Puede haber dificultad en la selección de bandas y artistas adecuados para los conciertos en establecimientos educativos.
- Deficiencia en la calidad o tipo de los shows
- Puede haber dificultad en la obtención de permisos y autorizaciones necesarias para llevar a cabo los conciertos en establecimientos educativos (en caso de ser necesarios).

2. Donde perdemos con nuestros competidores:

- Falta de confianza por ser una ONG nueva
- Falta de artistas/charlistas/expositores que quieran participar
- Mecanismos de financiamiento (diversificación)
- Poca visibilidad y difusión de las actividades y proyectos de la fundación.

3. Que nos falta de conocimiento o recursos:

- Prensa negativa
- Vulnerabilidad ante cambios regulatorios
- Puede haber escasez de recursos financieros y humanos para la realización de actividades y proyectos.

8.4 Amenazas

A continuación, se presentan las amenazas identificadas en el análisis interno de la organización:

Dificultad para levantar fondos

¿Qué está haciendo la competencia?

- Competidores por fondos (entre ONGs de todo tipo, fundaciones, corporaciones, etc.)
- Posible cobertura limitada de la necesidad por parte de la organización Competidores con labores similares o afines
- Competidores emergentes
- Competencia con otras fundaciones y organizaciones que realizan actividades similares.

¿Cómo pueden dejarnos vulnerables nuestras debilidades?

- Activos intangibles
- No tener donantes o que nos abandonen por no comunicar nuestra labor
- No tener artistas para realizar los eventos

¿Para cuáles tendencias del mercado no estamos preparados?

- Hay planes nacionales que entre sus labores tiene algunos similares a los de la organización
- Cambio de actitud por parte de los clientes y/o beneficiarios ante la organización

- Puede haber cambios en el interés y apoyo de la comunidad en la educación artística y cultura
- Falta de interés de los estudiantes y la comunidad en las actividades culturales.

¿Qué problemas políticos o económicos pueden impactarnos?

- Donantes limitados
- Limitaciones de recursos, personal, eventos, actividades o booking
- Puede haber cambios en la política y regulaciones gubernamentales relacionadas con la educación y la cultura que puedan afectar la capacidad de la fundación para llevar a cabo sus actividades.
- Escenario económico
- Cambios en las políticas educativas que pueden afectar el apoyo a proyectos culturales en colegios públicos.
- Incertidumbre económica y política que puede afectar el apoyo financiero a la fundación.

IX. Modelo de Negocios

Para establecer un plan sólido y efectivo para la organización, se utilizará el modelo de negocios Canvas de Osterwalder. Este modelo es un aporte para la planificación estratégica de la empresa y ayuda a enfocar los esfuerzos en los aspectos más importantes. Con la ayuda del modelo Canvas, se podrá establecer una propuesta de valor diferenciadora para la organización, la cual será el eje central de todas las decisiones y acciones de la ONG, permitiendo ofrecer sus servicios y actividades únicas. El modelo Canvas también ayudará a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, para poder adaptar la estrategia y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

El Modelo de Negocio Canvas es una herramienta visual que ayuda a organizar y presentar de manera estructurada los elementos clave de un modelo de negocio. A continuación, se presenta un ejemplo de cómo podría ser el modelo de negocio canvas de “Escenario Experimental Educativo”.

9.1 Análisis con modelo Canvas

A continuación, se presenta un esquema que ilustra los módulos clave para el modelo de negocio de la organización sin fines de lucro:

Figura 7 Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia

Socios clave:

Los socios clave de la organización incluyen artistas y expositores, charlistas, establecimientos educativos públicos, organizaciones y entidades culturales, municipalidades, corporaciones municipales, patrocinadores y donantes, tanto personas naturales como jurídicas. Estos socios desempeñarán un papel clave en la organización y el éxito de los eventos y actividades culturales en los establecimientos educativos. Sería importante investigar y describir cómo se establecerán y mantendrán estas relaciones, y cómo se medirá el éxito de las colaboraciones.

Actividades clave:

- La organización se encargará de organizar y coordinar eventos y actividades culturales en establecimientos educativos, obtener permisos y acuerdos con los establecimientos educativos, obtener patrocinios y colaboraciones, difundir información sobre los conciertos y actividades, y producir eventos musicales, artísticos, teatrales y de expresión corporal gratuitos en aulas y escuelas, además de jornadas y charlas. Sería útil detallar cómo se seleccionarán y evaluarán las actividades y eventos, cómo se medirán los resultados y cuáles serán los indicadores clave de desempeño para evaluar el éxito de las actividades.

Propuesta de valor:

- La organización ofrecerá conciertos gratuitos en establecimientos educativos para fomentar la educación artística y cultural entre los estudiantes. También ofrecerá directamente a colegios actividades extraprogramáticas artísticas de calidad profesional a un costo mucho menor al del mercado o incluso de forma gratuita, eliminando así la mayoría de las barreras de implementación tradicionales. Se podría explorar cómo se medirá el impacto de estas actividades en los estudiantes y cómo se ajustará la propuesta de valor en función de la retroalimentación de los colegios y estudiantes.

Recursos clave:

- Los recursos clave de la organización incluyen personal con experiencia en la organización de conciertos y eventos, una red de contactos en el mundo de la música y la educación, financiamiento para cubrir los costos de los conciertos, trabajadores de planta y a honorarios, directorios, equipamiento, artistas y profesores. Para profundizar, se podría describir cómo se reclutará y capacitará al personal, cómo se identificarán y gestionarán los recursos financieros y cómo se mantendrá y actualizará el equipamiento y los directorios.

Relaciones clave:

- La organización establecerá relaciones clave con artistas y bandas para contratarlos y coordinar con ellos para realizar los conciertos, con establecimientos educativos para

obtener permisos y acuerdos, con patrocinadores para obtener apoyo financiero, con la comunidad educativa y cultural para promover y difundir los conciertos, con donantes para transparencia financiera y operativa, y con los clientes para informarles sobre la realización de la propuesta con información relevante de impacto. Se podría describir cómo se gestionarán y mantendrán estas relaciones, y cómo se evaluará su éxito a lo largo del tiempo.

Canales:

- La organización planea utilizar varios canales para difundir su información y llevar a cabo sus actividades. Los canales principales incluyen redes sociales y un sitio web. Además, la organización establecerá contactos y relaciones con establecimientos educativos para obtener permisos y acuerdos para llevar a cabo conciertos. Para obtener apoyo financiero, la organización buscará patrocinadores y establecerá alianzas estratégicas. También establecerá contactos directos con municipalidades, corporaciones y colegios municipales. Para profundizar en este aspecto, se podría analizar la efectividad de los canales utilizados, cómo se optimizarán estos canales y cómo se medirá el alcance y la interacción en cada uno de ellos.

Segmentos de clientes:

- La organización planea dirigirse a varios segmentos de clientes, incluyendo donantes de empresas que operan en Chile con fondos para programas de responsabilidad social empresarial (RSE), municipalidades, colegios (estudiantes, profesores, familias y administración), corporaciones municipales. Para desarrollar más este punto, se podría investigar y describir las necesidades específicas de cada segmento, cómo se comunicará y adaptará la propuesta de valor a cada uno de ellos y cómo se medirá la satisfacción y el compromiso de estos segmentos.

Estructura de costes:

- La organización tendrá costos iniciales, como el backline y el camión equipado. Además, tendrá costos fijos, como viáticos, transporte, pagos a honorarios y pagos a artistas. Los costos administrativos incluirán remuneraciones. La organización también prevé gastos de marketing. Para profundizar en este aspecto, se podría analizar y describir cómo se gestionarán y optimizarán estos costos, cómo se realizarán proyecciones y presupuestos y cómo se llevará a cabo el seguimiento y control de los gastos en cada área.

Fuentes de ingresos:

- La organización buscará varias fuentes de ingresos, incluyendo donaciones de empresas privadas, patrocinios y colaboraciones con empresas y particulares interesados en la educación y la cultura. También recibirá donaciones de personas naturales interesadas en apoyar la misión de la organización, así como financiamiento a cambio de exposición publicitaria de privados. Se evaluará que también reciba donaciones a través de corporaciones municipales y podrá recibir pagos directos o parciales de municipalidades

o corporaciones municipales. Además, la organización buscará fondos concursables y asignaciones estatales. Para abordar este punto con mayor profundidad, se podría investigar y describir las estrategias de captación de recursos, cómo se diversificarán las fuentes de ingresos y cómo se gestionarán y mantendrán las relaciones con los donantes y patrocinadores.

Tabla 1 Escrutinio interno, fortalezas y debilidades

	Fortalezas	Debilidades	Acciones a seguir	Funciones de la organización
Actividades clave	Ofrecer conciertos gratuitos en establecimientos educativos para fomentar la educación artística y cultural	Puede ser difícil obtener permisos y acuerdos con los establecimientos educativos de ser necesarios La coordinación logística y transporte	Establecer una relación sólida con los establecimientos educativos y trabajar en colaboración con ellos Fortalecer la planificación de los eventos	Personal con experiencia en la organización de conciertos y eventos
Recursos clave	Red de contactos en el mundo de la música y la educación Red de contactos en la comunidad de corporaciones con RSE	Costos pueden ser altos, como el backline y el camión equipado	Obtener financiamiento para cubrir los costos iniciales	Entregar un servicio profesional, confiable y transparente que facilite recibir donaciones
Propuesta de valor	Ofrecer actividades extraprogramáticas artísticas de calidad profesional de forma gratuita	Puede ser difícil implementar la propuesta en ciertos establecimientos educativos dependiendo de la envergadura del evento	Establecer una relación sólida con los establecimientos educativos y trabajar en colaboración con ellos	Diversas áreas focalizadas para el funcionamiento ideal de la organización
Relaciones clave	Establecer relaciones clave con artistas y bandas para contratarlos y coordinar con ellos para realizar los conciertos	Puede ser difícil obtener patrocinios y colaboraciones	Establecer alianzas estratégicas y trabajar en colaboración con empresas y particulares interesados en la	Personal con experiencia en coordinación de eventos y booking

			educación y la cultura	
Canales	Utilizar redes sociales y un sitio web para difundir información y llevar a cabo actividades	Puede haber limitaciones en la cantidad de personas alcanzadas por estos canales	Establecer contactos directos con municipalidades, corporaciones y colegios municipales	Personal con experiencia en marketing y comunicación
Fuentes de ingresos	Buscar varias fuentes de ingresos, incluyendo donaciones de empresas privadas, patrocinios y colaboraciones con empresas y particulares interesados en la educación y la cultura	La obtención de ingresos puede ser incierta debido a la naturaleza de las donaciones y patrocinios	Establecer relaciones sólidas con empresas y particulares interesados en la educación y la cultura	Programa de recaudación sólido
Estructura de costos	Gastos administrativos, operacionales y de proyecto	Costos pueden ser altos en relación a las donaciones recibidas	Obtener financiamiento para cubrir los costos iniciales, iniciar la labor de la forma más profesional posible para ir subiendo las recaudaciones	Personal con experiencia en la organización de conciertos y eventos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Análisis externo de alianzas/socios clave y segmentos de clientes

	Oportunidades	Amenazas	Acciones a seguir	Funciones de la organización
Aliados clave	Colaboración con artistas y bandas para ofrecer los eventos. Alianzas con donantes para financiar los eventos.	Posible competencia de otros organizadores de conciertos Disminución del interés en la RSE por parte de las empresas o cambio de intereses	Investigar y seleccionar cuidadosamente a los aliados clave para garantizar que cumplan con los estándares de la organización Establecer acuerdos claros y transparentes con los aliados clave para evitar conflictos.	Departamento de desarrollo de alianzas y colaboraciones Departamento de finanzas y administración
Segmentos de clientes	Aumento de la demanda de programas de RSE en empresas. Posibilidad de cubrir una gran parte de los colegios y aportar en disminuir la brecha de la cultura y la educación tradicional pública	Disminución del presupuesto de las municipalidades y colegios para programas culturales Dificultades para llegar a los clientes en zonas remotas	Identificar los segmentos de clientes más rentables y desarrollar estrategias específicas para cada uno Establecer alianzas con empresas para obtener recursos para llegar a zonas remotas	Área de marketing Área de logística y operaciones.

Fuente: Elaboración propia

X. Agenda Estratégica

En los análisis PESTEL, de las 5 fuerzas de Porter y FODA, se determinaron amenazas, oportunidades, debilidades y planes de acción enfocados a cada arista de estos análisis. Este capítulo se enfocará en generar una agenda estratégica, es decir, un plan que defina los objetivos, metas y acciones específicas que la organización debe tomar para lograrlas en un determinado periodo de tiempo, utilizando los planes de acción previamente definidos como apoyo para la construcción de la agenda.

De esta manera, se pueden establecer medidas para aprovechar las oportunidades y contrarrestar o reducir las amenazas, tanto en la organización en general como en cada una de sus áreas: la prestación del servicio, el marketing y las ventas, hasta las operaciones, el personal y la administración y finanzas.

10.1 Agenda estratégica general

Se presentan una serie de objetivos generales que definen a la estrategia de la organización, además de sus respectivas metas concretas y definición de acciones que deben realizarse para cumplir con estas metas y objetivos.

10.1.1 Mejorar la calidad de los eventos

Metas:

- Que el 80% de los eventos ofrecidos sean evaluados con una calificación de "excelente" en cuanto a calidad.
- Conseguir una calificación de "bueno" o mejor en cuanto a calidad de artistas en el 100% de los eventos.

Acciones:

- Realizar una evaluación de calidad para cada artista contratado para asegurar su calidad artística y nivel de desempeño.
- Crear una lista de verificación de calidad para garantizar que todos los aspectos del evento, como el sonido, iluminación y logística, estén cubiertos y sean de alta calidad.
- Capacitar al personal encargado del sonido, iluminación y logística para asegurar que sean competentes y estén actualizados en las últimas tecnologías y técnicas de producción.

Área necesaria para cumplir: Booking y Coordinación de eventos

10.1.2 Aumentar la cantidad de eventos ofrecidos en los colegios municipales

Metas:

- Aumentar el número de eventos ofrecidos en un 50% en comparación con el año anterior.
- Ofrecer al menos 5 tipos diferentes de eventos culturales y artísticos cada semestre.

Acciones:

- Establecer un calendario de eventos que tenga en cuenta la disponibilidad de los artistas y los colegios municipales.
- Crear una lista de artistas que puedan ofrecer diferentes tipos de eventos culturales y artísticos para satisfacer la demanda de variedad de los colegios.

- Robustecer las operaciones de transporte para garantizar que se puedan realizar más eventos en distintos lugares de la provincia.

Área necesaria para cumplir: Booking y Coordinación de eventos

10.1.3 Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para expandir su alcance e impacto

Metas:

- Establecer alianzas con al menos 10 artistas el primer año de operación.
- Aumentar la visibilidad de la organización en un 15% en comparación con el año anterior.

Acciones:

- Identificar artistas que compartan la misma visión y valores de la organización sin fines de lucro para establecer alianzas estratégicas.
- Asistir a eventos culturales y artísticos organizados por estos expositores para establecer contactos y presentar la organización.
- Aumentar presupuesto y potenciar el marketing.

Área necesaria para cumplir: Marketing

10.1.4 Fortalecer la presencia de la organización en la provincia de Santiago de Chile y aumentar su visibilidad

Meta:

- Incrementar en un 50% el reconocimiento de la organización en la provincia de Santiago de Chile en un período de 3 años.

Acciones:

- Realizar campañas de relaciones públicas para difundir las actividades de la organización.
- Participar en eventos y actividades comunitarias para aumentar el conocimiento y reconocimiento de la organización.
- Crear un sitio web atractivo y fácil de usar para informar a la comunidad acerca de las actividades y eventos de la organización.

Área necesaria para cumplir: Marketing y Coordinación de eventos

10.1.5 Mostrar labor

Meta:

- Crear y publicar un informe anual de la labor realizada por la organización.

Acciones:

- Crear un informe detallado de los eventos y actividades realizadas por la organización a lo largo del año.
- Incluir información financiera y estadísticas en el informe.
- Publicar el informe en el sitio web de la organización y difundirlo a través de los canales de comunicación de la organización.

Área necesaria para cumplir: Marketing

10.1.6 Fidelizar donantes

Meta:

- Incrementar en un 25% el número de donantes recurrentes en un período de 2 años.

Acciones:

- Realizar campañas de recaudación de fondos enfocadas en la fidelización de donantes.
- Crear programas de membresía con beneficios exclusivos para donantes recurrentes.
- Enviar boletines informativos y actualizaciones regulares sobre las actividades y eventos de la organización a los donantes.

Área necesaria para cumplir: Auspicios

10.1.7 Aumentar el nivel de donaciones

Meta:

- Incrementar en un 30% la cantidad de donaciones en un período de 3 años.

Acciones:

- Implementar un sistema de donaciones en línea para facilitar la donación.
- Realizar campañas de recaudación de fondos enfocadas en la atracción de nuevos donantes.
- Crear programas de donación con incentivos para donantes mayores y corporativos.

Área necesaria para cumplir: Marketing y Auspicios

10.1.8 Mantener la tasa de cancelación al mínimo

Meta:

- Reducir la tasa de cancelación de eventos en un 15% cada año con respecto al anterior.

Acciones:

- Mejorar la planificación y logística de los eventos.
- Establecer un sistema de monitoreo de la asistencia para ajustar la capacidad del evento según el interés y demanda.
- Crear un sistema de comunicación directa con los artistas para reducir el riesgo de cancelación por imprevistos.
- Contar siempre con artistas de respaldo para evitar que no se realice un evento cancelado a última hora.

Área necesaria para cumplir: Booking y Coordinación de eventos

10.1.9 Aumentar la envergadura de los eventos para el tercer año

Metas:

- Implementar una estrategia de captación de artistas de mayor envergadura para los eventos.
- Acondicionar el camión escenario para mejorar la calidad y seguridad de los eventos.

- Aumentar la difusión y promoción de los eventos de la organización.

Acciones:

- Realizar una investigación exhaustiva de los artistas locales y nacionales disponibles para presentaciones en los eventos de la organización.
- Contactar y negociar con los artistas seleccionados para asegurar su participación en los eventos de la organización.
- Establecer acuerdos de colaboración a largo plazo con los artistas que sean exitosos y populares entre el público.
- Contratar a un equipo de profesionales para que adapten el camión a las necesidades de la organización, garantizando que sea seguro y adecuado para presentaciones artísticas.
- Equipar el camión con luces, sonido y otros elementos necesarios para garantizar la calidad de los eventos.
- Crear una estrategia de marketing que incluya campañas publicitarias en redes sociales, prensa local y otros medios de comunicación.

Área necesaria para cumplir: Administración y finanzas, Auspicios, Booking y Coordinación de eventos

10.2 Agenda estratégica de negocio

Del mismo modo, al examinar las fortalezas y debilidades identificadas en el CANVAS, se pueden establecer acciones adicionales para aprovechar las fortalezas y atenuar o compensar las debilidades en la empresa, tanto a nivel general como en cada una de las funciones del negocio o empresa: desde el desarrollo del producto, la prestación del servicio, el marketing y las ventas, hasta las operaciones, el personal y la administración y finanzas. Esta información se resume en una tabla como la que sigue:

Tabla 3 Agenda estratégica de negocio³²

Ámbito o función	Acciones a seguir (síntesis)	Corto plazo	Mediano Plazo
Corporativo	Establecer los objetivos y metas de la fundación Establecer la estructura legal y los requisitos para su registro Establecer un plan estratégico a largo plazo Establecer un equipo de liderazgo y una estructura de gobierno	x	
Desarrollo de producto	Identificar y seleccionar los artistas y actividades culturales a presentar Diseñar el calendario de eventos para el semestre	x	

³² La "x" en las columnas indican si la estrategia esta pronosticada para tener impacto en el corto plazo en el el mediano plazo

Ámbito o función	Acciones a seguir (síntesis)	Corto plazo	Mediano Plazo
	Establecer un presupuesto para los eventos		
Prestación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar con los colegios municipales para programar los eventos Coordinar con los artistas contratados para programar sus presentaciones Coordinar con los proveedores de transporte para trasladar a los artistas 	x	
Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de marketing para promocionar los eventos Establecer un presupuesto para el marketing Crear una estrategia de comunicación para llegar a la comunidad Promocionar los eventos a través de las redes sociales y otras plataformas 		x
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de seguridad y emergencia para los eventos Coordinar con los proveedores de logística para los eventos Coordinar con los proveedores de servicios de audio y luces Coordinar con los proveedores de servicios de catering 		x
Personal	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de reclutamiento y selección de personal Establecer un plan de capacitación y desarrollo para el personal Establecer un plan de compensación y beneficios para el personal 	x	
Administración y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de presupuesto y gestión de finanzas Establecer un plan de contabilidad Establecer un plan de gestión de riesgos financieros 	x	

Fuente: Elaboración propia

XI. Plan de marketing

Para el éxito de este proyecto, es fundamental mostrar efectivamente lo que se hace, darse a conocer (tanto a público general cómo a donantes y beneficiarios) y exponer lo que se ha logrado tangiblemente es vital para el éxito de la organización, puesto que el financiamiento depende de las donaciones, las cuales se entregan bajo la promesa de cumplir con una labor social.

En este capítulo se definirá un plan de marketing y los objetivos comerciales que se quieren conseguir con él. También se define una estrategia y las acciones necesarias para que los objetivos sean alcanzados en un plazo que se alinee con los objetivos de la organización.

11.1 Objetivos de Marketing

Los principales objetivos de la estrategia de marketing para esta organización:

- Transmitir efectivamente la labor, servicios e impacto de la organización tanto a beneficiarios cómo a donantes/auspiciadores.
- Dar a conocer los resultados y envergadura del trabajo para establecer confianza, credibilidad y colaboración con las instituciones que forman parte de la alianza y atraer donantes.
- Dar a conocer las características y la efectividad de la organización que logran diferenciarla de otras organizaciones sin fines de lucro.
- Lograr reconocimiento de marca.
- Recaudar durante el primer año de funcionamiento, un monto mínimo de CLP\$144,000,000 por parte de todas las fuentes de ingreso.

11.2 Propuesta de valor

11.2.1. Para beneficiarios

- Entrega de actividades culturales y artísticas de calidad de forma gratuita: Conciertos pedagógicos, presentaciones musicales, clínicas, exposiciones, conversatorios, obras de teatro, danza, talleres y demostraciones en vivo con profesionales dedicados al rubro.
- Sin requisitos técnicos ni exigencias logísticas: La implementación de las actividades itinerantes serán dentro de los establecimientos, pero no se le solicitará nada a los colegios en cuanto a equipamiento. Solo el espacio mínimo que un establecimiento educacional debe contar por ley.
- Entregar apoyo para reducir la brecha existente en la educación escolar pública ofreciendo una herramienta complementaria a la enseñanza tradicional.

11.2.2. Para donantes corporativos e individuales

- Compromiso para cumplir con el programa de trabajo presentado a las organizaciones al momento de solicitar la donación.
- Se asegurará una relación de confianza buscando estrategias de largo plazo que beneficien a ambas partes.

- Transparencia financiera de las operaciones de la fundación, siguiendo correctamente las políticas y procedimientos internos de aportes a la comunidad de la empresa.
- Se transmitirá eficazmente resultados obtenidos por las actividades implementadas.
- Reconocimiento por el impacto social positivo por el apoyo y mención en base al aporte entregado.
- Alinear las operaciones de la organización con los objetivos de los programas de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas aportantes.

11.2.3. Para artistas y expositores

- Publicidad y apoyo para difundir el trabajo
- Ser parte de una labor importante para la sociedad.
- Pago remunerado.

11.3 Segmentación de mercado

Se realiza una segmentación de los clientes de la organización: beneficiarios, donantes corporativos (cómo proveedores, no cómo clientes o beneficiarios) y en menor medida, a los expositores, dado que se llegará a ellos específicamente a través del área de Booking. En lo que respecta a las empresas donadoras, la segmentación permite separarlas en grupos que comparten preferencias y prioridades en términos de su compromiso con la responsabilidad social. La segmentación de los expositores permite delimitar mejor la forma de contactar a los profesionales requeridos por la organización.

De acuerdo a lo establecido en el capítulo “VI. Análisis de la industria”, se definieron distintos segmentos a los cuales apuntará la estrategia de marketing:

Los principales segmentos identificados previamente en el análisis de mercado son:

1. Jóvenes de todos los géneros de edades de entre 6 a 18 años (edad escolar básica y media).
2. Adultos de todos los géneros de edades entre 23 y 65 años que trabajen en docencia escolar primaria y secundaria (desde profesores a directores de colegio).
3. Adultos profesionales de entre 25 y 70 años que trabajen en empresas privadas con programas de responsabilidad social
4. Hombre y mujeres de 18 a 70 años de los segmentos socioeconómicos desde C2 a AB (personas que tienen recursos económicos cómo para hacer donaciones particulares).
5. Hombres y mujeres de entre 18 a 70 años que se desarrollen profesionalmente en las áreas de las artes y cultura.

Cabe mencionar que los segmentos 1 y 2 corresponden al de potenciales beneficiarios, por lo que el mensaje principal que irá dirigido a estos segmentos debe ser de instigar

Segmentos 3 y 4 donantes corresponden al de potenciales donantes, por lo que el mensaje principal que irá dirigido a estos segmentos debe ser de invitación a afiliarse cómo donante

Segmento 5 corresponden al de potenciales donantes, por lo que el mensaje principal que irá dirigido a estos segmentos debe ser de invitación a participar realizando actividades para ser ofrecidas por la organización.

Es fundamental atraer la atención de todos estos grupos

11.3.1. Beneficiarios

11.3.1.1. Segmentación geográfica

La segmentación geográfica de los beneficiarios es de colegios municipales dentro de la provincia de Santiago de Chile, debido a que la organización estará ubicada ahí.

11.3.1.2. Segmentación demográfica Edad del beneficiario

En este caso, la segmentación debe realizarse para los distintos tipos de beneficiarios dentro a las instituciones educacionales:

- Estudiantes: Jóvenes de todos los géneros de edades de entre 8 a 18 años (edad escolar entre 2do básico hasta 4to medio, la legislación chilena exige que los menores de edad asistan obligatoriamente al colegio por la Ley General de Educación N°20.370³³).
- Docentes: Adultos de todos los géneros de edades entre 23 y 65 años (desde la edad de titulación promedio hasta la edad de jubilación).
- Directores (de estudios y de la institución): Adultos de todos los géneros de edades entre 23 y 65 años (desde la edad de titulación promedio hasta la edad de jubilación).

11.3.1.3. Características demográficas de los beneficiarios (colegios y quienes lo componen)

Los estratos socioeconómicos del cuerpo estudiantil hacia los que apunta la organización son los mismo que representan a la población que asiste a los municipales de la región metropolitana, que según el informe “Bringing the schools back in: the stratification of educational achievement in the Chilean voucher system” (Salcés, 2012), las escuelas públicas atienden a las clases sociales bajas y media-bajas, con dos tercios de sus estudiantes siendo provenientes de la mitad inferior de la distribución de estatus socioeconómico. Considerando, por ejemplo, que 63 de 345 municipalidades, en su mayoría rural y pobre, no tienen colegios privados de ningún tipo³⁴.

Según el reporte “Niños, niñas y adolescentes en Chile 2020” de la UNICEF, el 13,9% de los niños, niñas y adolescentes viven en situación de pobreza por ingresos (577.000 en total). Mientras que el 22,9% de los niños, niñas y adolescentes viven en situación de pobreza multidimensional (907.711).

³³ Proyecto de ley presupuesto para el sector público 2023.

³⁴ Datos abiertos Mineduc, revisado en noviembre 2022.

Por otro lado, la edad correspondiente a los niveles a los que se enfocan las actividades de la organización (1to básico a 4to medio) son entre los 6 y 18 años. Mientras que la nacionalidad sigue siendo, en su gran mayoría, chilena.

Actualmente hay 62.786 docentes de música, arte, educación física y lenguaje y comunicación en Chile según la minuta 10 de diciembre de 2019 del Centro de Estudios Mineduc (sin contar a los 48.105 docentes de educación básica general que cumplen con la enseñanza de varias asignaturas)³⁵.

11.3.1.4. Segmentación psicográfica

Estudiantes: No se realizará una segmentación psicográfica, dado que el beneficio debería ser recibido por todos los integrantes del mismo recinto educativo donde se realizan las actividades, por lo que no es necesario hacer una diferenciación.

Docentes: El perfil psicográfico de los docentes debería ser similar (pero no limitado) al “perfil óptimo” construido por Peralta et. al. 2009; docentes motivados a ejercer la docencia que han invertido tiempo, dedicación y constancia en su trabajo más allá de lo requerido. Son el tipo de docentes que estarían más interesados en ser beneficiarios de las actividades de la organización.

11.3.2. Donantes corporativos

Para fomentar donaciones y patrocinios, se enfocará en las empresas que tengan como objetivo de responsabilidad social empresarial la educación y la cultura.

11.3.2.1. Segmentación geográfica

Las empresas donantes de la organización constan de:

- Empresas de capital chileno con instalaciones y operaciones dentro del territorio nacional.
- Empresas internacionales con instalaciones y operaciones dentro del territorio nacional.
- Municipio de la comuna donde se implementará un evento o actividad cultural.

11.3.2.2 Segmentación por objetivo social de programas RSE

La organización se enfocará en empresas que trabajen con programas de responsabilidad social empresarial. El objetivo de estos programas es útil para segmentar a las empresas, dado que nos muestran los intereses y las tendencias en torno a futuras donaciones y cómo abordarlos dependiendo de sus intereses. Los objetivos de estos programas son:

- Inserción en la Comunidad
- Educación
- Cultura
- Deporte

³⁵ Datos Abiertos del Mineduc (2019)

- Medio Ambiente
- Programas de beneficios internos para sus trabajadores

11.3.2.3 Segmentación por actividad económica

A continuación, se segmentan los diferentes sectores industriales por los cuales se pueden segmentar a las empresas consideradas para este plan:

1. Construcción
2. Manufactura
3. Ventas mayoristas
4. Retail
5. Transporte y bodegaje
6. Intermediación financiera y seguros
7. Servicios profesionales y técnicos
8. Servicios educacionales
9. Salud y asistencia social
10. Arte, Entretenimiento y recreación
11. Alojamiento
12. Servicios alimenticios
13. Tecnología

Siempre dando especial prioridad a las empresas que cuenten con un programa de responsabilidad social.

11.3.2.4 Segmentación actitudinal

Se agrupa a los donantes corporativos de acuerdo con sus capacidades de donación, sus requerimientos y periodicidad de pago, lo que da un balance entre su interés en el proyecto y su capacidad de aportar.

Tabla 4 Segmentación actitudinal de empresas

Monto	Periodicidad	Renovación del monto
\$500,000 CLP - \$1,000,000 CLP	Mensual	Posible aumento del 5% cada mes
\$1,000,000 CLP - \$2,500,000 CLP	Semestral	Posible aumento del 3% cada semestre
\$2,500,000 CLP - \$5,000,000 CLP	Anual	No aumento, pero compromiso de renovación anual
\$5,000,000 CLP - \$10,000,000 CLP	Bianual	No aumento, pero compromiso de renovación cada 2 años
\$10,000,000 CLP o más	Anual	No aumento, pero compromiso de renovación anual y posibilidad de participación en eventos especiales

Fuente: Elaboración propia

11.3.3 Donantes particulares

El objetivo final es desarrollar un perfil detallado de los donantes particulares y utilizar esta información para mejorar las estrategias de recaudación de fondos en el futuro.

11.3.3.1. Segmentación geográfica

La segmentación geográfica de los donantes particulares se acota básicamente a personas naturales que residen en alguna comuna de la provincia de Santiago de Chile, ya que influye que están más dispuestos a donar cerca del sector que viven, a diferencia de personas que viven en otras regiones, que preferirían donar a proyectos dentro de su propia región.

La cantidad de donaciones filantrópicas en una comuna en particular puede estar influenciada por muchos factores, como el nivel de ingresos, la cultura de la filantropía, la disponibilidad de oportunidades de donación, etc. Sin embargo, en general, se ha encontrado que las personas en comunas más acomodadas económicamente tienden a hacer más donaciones filantrópicas que aquellas en comunas menos acomodadas. De esta manera, se logró identificar las áreas de mayor concentración de donantes y enfocar los esfuerzos de recaudación de fondos en ellas. Por lo tanto, es probable que las comunas más acomodadas de Santiago tengan una mayor tasa de donaciones filantrópicas. En general, algunas de las comunas consideradas como las más acomodadas económicamente en la provincia de Santiago incluyen Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Dehesa y Providencia (Observatorio del Gasto Fiscal en Chile, 2019).

Aunque los esfuerzos por conseguir donaciones no deberían enfocarse exclusivamente en estas zonas, debería considerarse toda la provincia de Santiago y el resto del territorio nacional.

11.3.3.2 Segmentación demográfica

Para segmentar demográficamente a los donantes particulares, hay varios factores que deben ser considerados. La edad puede ser un factor importante en la decisión de hacer una donación. Por ejemplo, los donantes más jóvenes pueden tener prioridades diferentes a los donantes mayores. La ubicación geográfica también puede ser relevante, ya que puede afectar la disposición y la capacidad de un donante para hacer una donación.

El nivel de ingresos de un donante es otro factor importante que puede ser determinante en la cantidad de dinero que están dispuestos a donar. Por otro lado, un nivel más alto de educación puede estar relacionado con una mayor disposición a hacer donaciones. Además, una identificación fuerte con la causa que está siendo apoyada puede impulsar a un donante a hacer una donación.

11.3.3.3 Segmentación psicográfica

Para segmentar a los donantes particulares de manera psicográfica, se debe profundizar en las motivaciones y valores de las personas detrás de su decisión de hacer una donación. Este tipo de segmentación implica considerar factores más sutiles que la simple demografía.

Uno de los factores a considerar es el de los valores personales. La responsabilidad social y la compasión son motivaciones comunes para hacer una donación. Al comprender las motivaciones de las personas, podemos crear mensajes más efectivos que resuenen con ellos.

Otro factor para considerar es la visión de la vida. La forma en que una persona ve su vida y sus objetivos puede influir en su disposición a hacer una donación. Esto es importante de entender para crear mensajes que se conecten con sus intereses y prioridades.

El estilo de vida es otro factor importante. Las personas que tienen intereses y pasatiempos similares pueden estar más dispuestas a hacer una donación. Es importante tener en cuenta este factor para crear mensajes que resuenen con su forma de vida.

La personalidad de una persona también puede influir en su disposición a hacer una donación. Una persona más extrovertida o emocional tendrá una motivación diferente a alguien más racional. Es importante considerar estos factores al crear mensajes efectivos.

Finalmente, las experiencias previas también pueden ser relevantes para la disposición de alguien a hacer una donación. La participación en eventos similares o la experiencia previa con organizaciones sin fines de lucro pueden ser motivadores. Al tener en cuenta estos factores, se puede entender mejor al público objetivo y crear mensajes y estrategias de marketing más efectivas.

11.3.4. Expositores (artistas, charlistas, expositores)

11.3.4.1. Segmentación geográfica

La organización buscará principalmente a profesionales relacionados con la cultura y las artes de la Región Metropolitana de Chile. Siendo posible la apertura a traer eventos impartidos por profesionales que se desempeñen en otras regiones o inclusive en el extranjero dependiendo de los costos que implique.

11.3.4.2. Segmentación demográfica

Para segmentar demográficamente a los artistas, músicos, actores, bailarines, escritores, etc., que pueden ser contratados para trabajar en su organización sin fines de lucro, hay varios factores a considerar. Algunos de ellos incluyen:

- **Edad:** El grupo de edad de los artistas puede influir en su disponibilidad para participar en el proyecto y su estilo de presentación.
- **Género:** Aunque no debería ser un factor determinante, el género puede ser relevante para algunos tipos de presentaciones.
- **Ubicación geográfica:** Es posible que algunos artistas estén dispuestos a viajar más lejos que otros, por lo que es importante considerar la ubicación geográfica y enfocarse en la región Metropolitana.

Experiencia previa: La experiencia previa en trabajar en eventos similares o con organizaciones sin fines de lucro puede ser relevante para determinar su disponibilidad para participar en el proyecto.

Especialización: Algunos artistas pueden tener una especialización en un género o una forma de arte en particular, lo que puede ser relevante para algunos tipos de presentaciones.

Preferencias personales: Las preferencias personales de los artistas, como, por ejemplo, su interés en trabajar en proyectos sin fines de lucro, pueden ser relevantes para determinar su disponibilidad para participar en el proyecto.

En términos de marketing, estos factores deben ser considerados al crear mensajes y estrategias para atraer a los artistas adecuados para el proyecto. Por ejemplo, puede ser útil crear una campaña publicitaria que se centre en la misión y valores de la organización sin fines de lucro, y en cómo participar en el proyecto puede ser una forma de apoyar esa misión. También puede ser útil ofrecer una remuneración adecuada y un ambiente profesional para atraer a los mejores talentos.

11.3.4.3. Segmentación psicográfica

Los profesionales que se busca incluir en las actividades itinerantes se puede agrupar en un segmento de gran relevancia, podría encasillarse en la descripción del tipo de profesional que podría interesarse en participar de la iniciativa: Profesionales de distintos ámbitos dedicados a la música, danza, pedagogía, literatura, artes visuales, teatro, cine o periodismo que tengan una tendencia a aportar al bienestar social, promuevan el acceso a la cultura, tengan interés temas de educación o que estén dispuestos a impartir su expertise en un recinto educativo de la forma que mejor se adapte a ese contexto.

11.4 Targeting

Para el targeting, la organización debe usar una estrategia de marketing diferenciado, el cual consiste en escoger varios segmentos y proponer una oferta adaptada a cada uno de ellos, dado que no es lo mismo ofrecer las actividades a un colegio, que invitar a una empresa a ser partícipe como donante. De esa forma se alcanzan varios tipos de segmentos que cumplen distintos roles para la organización que son necesarios para su funcionamiento; colegios, profesores y alumnos cómo beneficiarios, artistas y expositores cómo alianza y empresas cómo donantes.

11.4.1. Beneficiarios

Niños, niñas y jóvenes chilenos entre los 6 y los 18 años que asisten a recintos educacionales municipales en la provincia de Santiago. Viven en alguna comuna perteneciente a la provincia de Santiago, Chile. Sus familias pertenecen a la mitad más baja de los grupos socioeconómicos (C2, C3, D y E)³⁶.

³⁶ Tabla de segmentación socioeconómica en Anexo C

11.4.2. Donantes

11.4.2.1 Corporativos

Empresas privadas nacionales o extranjeras con operaciones en Chile, cuyas prioridades de sus programas de responsabilidad social empresarial son la educación y apoyo a las comunidades locales. Prefieren donar una o dos veces al año y solicitan reportes sobre el manejo de fondos y los logros de la organización. Requieren que la organización cuente con representante legal y que no tenga ningún riesgo en las revisiones de listas de negatividad. Además del profesionalismo, confianza y congruencia por parte de la organización a la que le entregan fondos. Además del beneficio social, les interesa ser mencionados como benefactores de la iniciativa.

11.4.2.2 Personas naturales

Hombres y mujeres adultos, de entre 25 y 65 años, pertenecientes a los grupos socioeconómicos más altos (AB, C1a y C1b), es decir, cuentan con fondos como para poder entregar parte a una organización sin fines de lucro sin problemas. Apoyan iniciativas y están dispuestos a donar a organizaciones que les alinean con sus creencias y valores. Exigen cierto nivel de transparencia y profesionalismo que asegure que las labores si se están realizando por parte de la organización

11.4.3. Expositores

Profesionales nacionales o extranjeros de 22 a 70 años, dedicados al arte y la cultura que puedan entregar una instancia o actividad enriquecedora dentro de un salón de clase o en una presentación para el cuerpo estudiantil del colegio.

11.5 Posicionamiento

La ONG busca posicionarse como un actor relevante, establecido y tradicional en cuanto a materias culturales y artísticas en la educación escolar.

Del mismo modo, la ONG busca posicionarse a través de su trabajo para atraer a beneficiarios, colaboradores y donantes.

Para alcanzar los segmentos objetivo se necesitan alianzas estratégicas con:

- Instituciones escolares públicas.
- Municipalidades de los colegios donde se realicen actividades.
- Empresas que participen con la organización como donante o formen algún otro tipo de alianza con la organización.
- Artistas y expositores que participan en las actividades y eventos.

Para llegar a los segmentos objetivos también es importante proyectar una imagen de organización comprometida con la transparencia, eficiencia, integridad y responsabilidad. Para lo cual es importante que los mensajes, imágenes, fotos cumplan con estas características.

La organización busca posicionarse como referente en la industria de las fundaciones enfocadas a la educación. A continuación, el slogan del programa que transmite de forma breve el mensaje de lo que busca la organización y en lo que es líder.

11.5.1 Eslogan

El eslogan desarrollado para transmitir la misión de forma breve y concisa es el siguiente:

"Transformando vidas a través de experiencias culturales y artísticas en la educación pública chilena."

11.6 Plan de acción

En la estrategia de marketing, que busca proponer las actividades y labores a distintos tipos de público, con distintas intenciones se desarrolla bajo la metodología STP (segmentación, targeting, posicionamiento). Definiendo los tipos de consumidores existentes en el mercado (segmentación), escogiendo los mejores segmentos para actuar en ellos (targeting) y optimizando los productos y comunicando lo que ofrece la organización en relación a otras (posicionamiento).

1. Crear una estrategia de contenido enfocada en la educación artística y cultural y cómo los conciertos gratuitos en establecimientos educativos pueden contribuir a fomentarla. Esto incluye crear contenido en redes sociales y un sitio web, blogs, videos, etc.
2. Establecer alianzas con organizaciones y entidades culturales para promover y difundir los conciertos.
3. Establecer relaciones con patrocinadores y obtener apoyo financiero para cubrir los costos de los conciertos.
4. Obtener permisos y acuerdos con los establecimientos educativos para llevar a cabo los conciertos.
5. Utilizar Google Ads y Facebook ads y otros servicios de publicidad social en redes sociales para llegar a un público objetivo específico y promocionar los conciertos.
6. Crear una estrategia de relaciones públicas para difundir la información sobre los conciertos y las actividades de la fundación.
7. Utilizar el email marketing para mantener una comunicación continua con los socios, patrocinadores y la comunidad educativa y cultural.
8. Medir y analizar los resultados de la estrategia de marketing para ajustar y mejorar continuamente la estrategia.

11.6.1. Oferta de servicios

11.6.1.1. Para Beneficiarios – Colegios

Tal como se describió en el capítulo 1, la organización ofrece a sus beneficiarios 13 tipos de actividades de distinto tipo, categorizadas por temática, tipo de actividad y tamaño. A continuación, se detallan cada uno de estos, distribuidos por nivel escolar de los beneficiarios de la actividad (curso):

Tabla 5 Oferta de servicios de Escenario Experimental Educativo

Nombre de actividad	Tipo de actividad	Envergadura	Género
Conciertos pedagógicos	Presentación	Aula de clase / más de un curso	Música

Concierto	Presentación	Colegio completo	Música
Talleres de música	Taller	Aula de clase / más de un curso	Música
Charlas con artistas	Charla	Aula de clase / más de un curso	Multidisciplinario
Obras de teatro educativas	Presentación	Colegio completo	Teatro
Cuentacuentos	Presentación	Aula de clase / más de un curso	Literatura
Exposiciones de arte	Presentación	Colegio completo	Artes visuales
Talleres de arte	Taller	Aula de clase / más de un curso	Artes visuales
Cine educativo	Presentación	Aula de clase / más de un curso	Cine
Talleres de cine	Taller	Aula de clase / más de un curso	Cine
Presentación de danza	Presentación	Aula de clase / más de un curso / Colegio completo	Danza
Talleres de escritura	Taller	Aula de clase / más de un curso	Literatura
Talleres de teatro	Taller	Aula de clase / más de un curso	Teatro

Fuente: Elaboración propia

11.6.1.2. Para Donantes Corporativos

La organización ofrecerá a sus donantes corporativos los siguientes beneficios como forma de retribución por las contribuciones recibidas:

1. Exposición publicitaria por medio de las siguientes vías:
 - Mención en la página web oficial en la lista de contribuyentes.
 - Menciones en las redes sociales oficiales como auspiciadores.
 - Anuncios de la empresa donadora en plataformas de internet y en medios escritos.
 - Colocación de vallas publicitarias en Showcases y en otros eventos organizados.
2. Agradecimientos públicos en eventos y en medios de comunicación.
3. También se entregarán otro tipo de compromisos, como la transparencia financiera, comunicación constante y la reportabilidad para establecer relaciones de largo plazo; las empresas donadoras estarán siempre al tanto de cómo se están usando los fondos que han donado y que se ha logrado con ellos. La organización deberá a enviar de forma semestral (resumiendo la temporada escolar) un informe completo que incluya los siguientes aspectos:
 - Resultados operativos e impacto reportado de manera semestral.

- Uso de los fondos en gastos administrativos, gestión de ingresos y actividades comerciales y en programas de beneficiarios.
- Noticias recientes y próximos eventos de la fundación.

11.6.1.3. *Para Donantes Particulares*

La organización agradecerá a todas las personas particulares que contribuyan a través de la plataforma de donaciones, ya sea por suscripción o donación única. Además de los siguientes beneficios:

1. Folletos informativos.
2. Mención en la página de donaciones y en la página web oficial.
3. Newsletter con estatus sobre los estudiantes, jugadores y proyectos futuros.
4. Reporte Semestral a través del Newsletter, dando las gracias personalmente e indicando logros y cifras del semestre.
5. Se evaluará entregar un regalo corporativo dependiendo del nivel de donación (sobre CLP\$25.000, por ejemplo), pero aún no está definido.

11.6.2. **Precio**

11.6.2.1. *Para Beneficiarios*

Los beneficiarios de los principales servicios de la organización pueden ser descritos dentro del contexto de una institución escolar municipal, la cual incluye a los profesores, alumnos, directivos y a la comunidad que trabaja en el establecimiento, a los cuales no se les cobrará por el servicio.

Aunque la esencia de este proyecto yace en querer entregar actividades a los colegios sin solicitarles requerimientos técnicos y logísticos fuera de su alcance y, en el mejor de los casos, de forma gratuita, se evaluará contar con un plan de suscripción para municipalidades interesadas en el programa de forma recurrente para los colegios que están bajo su responsabilidad.

11.6.2.2. *Para Donantes Corporativos*

La organización solicitará contribuciones a donantes corporativos basándose en sus presupuestos para programas de responsabilidad social empresarial. A los potenciales socios empresariales se les ofrecen las siguientes opciones de contribución:

1. Una única contribución anual de alrededor de \$10.000.000 CLP.
2. Dos contribuciones entregadas cada semestre de entre \$5.000.000CLP y \$10.000.000 CLP.
3. Contribuciones de forma mensual por montos entre \$500.000CLP y \$1.000.000 CLP.
4. Patrocinio: Insumos útiles para el desarrollo de las actividades.

11.6.2.3. *Para Donantes particulares*

Para donantes particulares se les ofrecerán las siguientes modalidades para contribuir:

1. Contribuciones de cualquier monto a través del sitio web oficial de donaciones (plataforma yodono.cl).
2. Suscripción mensual por monto fijo, iniciando por los \$5.000CLP.

11.6.3. Promoción general

La fundación utiliza diferentes herramientas publicitarias para publicitar sus programas, las cuales se detallan a continuación junto con su periodicidad y costo:

Tabla 6 Promoción anual de Escenario Experimental Educativo

Estrategia de Marketing	Descripción	Frecuencia
Redes sociales	Publicaciones en Facebook, Instagram y Twitter promocionando los eventos y artistas contratados. Incluye imágenes y videos.	2-3 veces por semana
Sitio Web	Comunicación constante de información relevante e hitos en la página web oficial.	2-3 veces por semana
Newsletter	Envío de correos electrónicos con información sobre los eventos y artistas a la base de datos de suscriptores.	Mensual
Publicidad en medios digitales	Anuncios en páginas web y aplicaciones móviles con alcance en la provincia de Santiago de Chile, promocionando los eventos y artistas contratados.	2 veces al año
Alianzas estratégicas	Colaboraciones con otras organizaciones culturales o empresas para promocionar los eventos y artistas. Incluye intercambio de publicidad.	1 vez al año

Eventos de lanzamiento	Eventos especiales para presentar la cartelera semestral de eventos a medios de comunicación y personas clave en la comunidad.	2 veces al año
Presencia en eventos culturales	Participación en ferias o festivales culturales de la provincia de Santiago de Chile, promocionando la organización y los eventos próximos.	1 vez al año
Programa de referidos	Incentivar a los seguidores y asistentes a recomendar los eventos y la organización a sus conocidos, ofreciendo descuentos en eventos futuros.	Continuo

Fuente: Elaboración propia

11.6.3.1 Promoción

La estrategia de promoción de esta organización se enfoca en la difusión digital y en establecer alianzas para su promoción.

La presencia en línea se refiere a toda la actividad y contenido relacionado a una entidad, persona o empresa en internet. Incluye cuentas, activos, interacciones y cualquier tipo de información creada o relacionada con la entidad, persona o empresa en cuestión.

Los principales medios digitales que se utilizarán son:

- **Página web**

La organización contará con una página web como canal oficial, donde se expondrá la misión y visión de la organización e información relevante como contacto, historia y la labor.

Es fundamental tener espacio donde se muestran los hitos, la obra y el impacto de la organización directamente. Esto es importante para exponer la labor que se está haciendo y lo que se está logrando tangiblemente a los donantes y potenciales beneficiarios de la organización para generar confianza evidencia y entregar información relevante sobre los próximos eventos, enlaces a las redes sociales, a las respectivas alianzas y al sitio oficial de donación.

- **Google ads**

Al 31 de diciembre de 2021, habían 1.9 mil millones de sitios web accesibles (Internet Live Stats, 2021). Es fundamental que te puedan encontrar los clientes en internet.

Google es el buscador web más usado en el mundo con 8,5 mil millones de búsquedas diarias (Internet Live Stats, 2020). La empresa cuenta con un programa de publicidad en línea llamado Google Ads, el cual permite crear anuncios en línea para llegar a audiencias interesadas en los productos y servicios que ofrece, dando prioridad al sitio web del anunciante cuando un usuario hace una búsqueda relacionada o similar en Google. El servicio funciona con un sistema de publicidad de pago por clic (PPC), es decir, debe pagar cada vez que un visitante hace clic en su anuncio.

- **Redes Sociales:**

Las redes sociales juegan un rol fundamental en el marketing moderno debido a su alcance masivo y a la capacidad de llegar a audiencias específicas de una manera efectiva y eficiente. Según estadísticas (Ourworld Data, 2019), en 2019, más de la mitad de la población mundial tenía acceso a Internet, y de ellos, más de la mitad utilizaba al menos una red social. Además, la mayoría de los usuarios de Internet accedían a las redes sociales a través de sus dispositivos móviles, lo que significa que tienen acceso a ellas en cualquier momento y lugar. Todo esto hace que las redes sociales sean una plataforma ideal para las empresas que buscan llegar a su público objetivo de manera rápida y efectiva.

En términos más estratégicos, con un público objetivo de personas entre 25 y 65 años, una competencia media y una calidad de campaña baja, es probable que el costo por clic sea más bajo en comparación con una empresa comercial o una competencia alta. Sin embargo, todavía puede variar dependiendo de las características específicas de la campaña y los objetivos de la fundación. Te sugiero investigar y hacer pruebas con diferentes presupuestos para obtener un precio aproximado.

Las redes sociales que se considerarán cómo medio oficial serán: Facebook, Twitter, Instagram y TikTok.

Además, se hará uso extensivo de sus features de Ads. Los tres primeros sitios cuentan con una herramienta publicitaria en línea que permite a las empresas crear y publicar anuncios en sus plataformas con el objetivo de llegar a un público específico. Los anunciantes pueden seleccionar un público objetivo en función de factores como la edad, el género, la ubicación geográfica, el comportamiento en línea y los intereses. También se puede elegir el formato de sus anuncios, incluyendo imágenes, vídeos, carruseles y publicaciones patrocinadas. Además, la plataforma permite a los anunciantes medir y optimizar su rendimiento publicitario en tiempo real, lo que les permite mejorar continuamente sus campañas y lograr un mejor retorno de inversión.

El costo de la publicidad en redes sociales varía ampliamente y depende de varios factores, como el tipo de campaña, el objetivo de la campaña, el público objetivo, la plataforma y la competencia en el mercado.

Por ejemplo, el costo por clic (CPC) en Facebook e Instagram puede variar de algunos centavos a varios dólares, mientras que el costo por impresión (CPM) puede variar de unos pocos centavos

a varios dólares. El costo promedio por conversión (CPA) en Facebook e Instagram puede variar de unos pocos dólares a varios cientos de dólares.

- **Difusión a través de las alianzas**

Se prevé hacer una amplia difusión a través de alianzas estratégicas con diferentes actores clave, incluyendo donantes, artistas, colegios y otros. La colaboración con estas partes interesadas permitirá a la organización ampliar su alcance y asegurar una mayor participación en sus eventos. Además, estas alianzas pueden proporcionar una valiosa oportunidad para el intercambio de recursos y la construcción de relaciones duraderas. La implementación de un plan efectivo de alianzas será fundamental para el éxito de la organización y para alcanzar sus objetivos de difusión y participación en los eventos.

Las entidades privadas que se hacen parte como donantes deben hacer mención o promoción a la organización en actividades, difusiones corporativas y como parte de su labor de responsabilidad corporativa.

- **Difusión masiva**

Se realizarán difusiones masivas a través del correo electrónico. La organización cuenta con una lista de suscriptores que han accedido a recibir actualizaciones y noticias sobre sus eventos a través del boletín de noticias. Con el objetivo de llegar a una audiencia amplia y diversa, se enviarán correos electrónicos personalizados y de calidad a esta lista de suscriptores con el fin de informarles sobre los próximos eventos y fomentar su participación. Este enfoque permitirá a la organización llegar a un público interesado y comprometido con su causa, y es una forma efectiva de alcanzar su objetivo de difusión masiva.

11.6.4. Plaza

11.6.4.1. Para Beneficiarios

Las seis (6) comunas iniciales donde se comenzará a operar son:

1. Santiago
2. Cerro Navia
3. La Granja
4. La Pintana
5. Lo Espejo
6. Lo Prado

Estas localidades fueron seleccionadas según los siguientes criterios:

1. Número de habitantes de las comunas de la provincia de Santiago, para lograr un impacto en el mayor número de gente
2. Cantidad de colegios municipales en la comuna
3. Menor índice de bienestar

4. Más bajo nivel económico
5. Más bajo nivel educacional
6. tengan menor índice de desarrollo comunal (IDC)

El resultado de este análisis se muestra en una matriz de decisiones con estos criterios, que se muestra en el Anexo B.

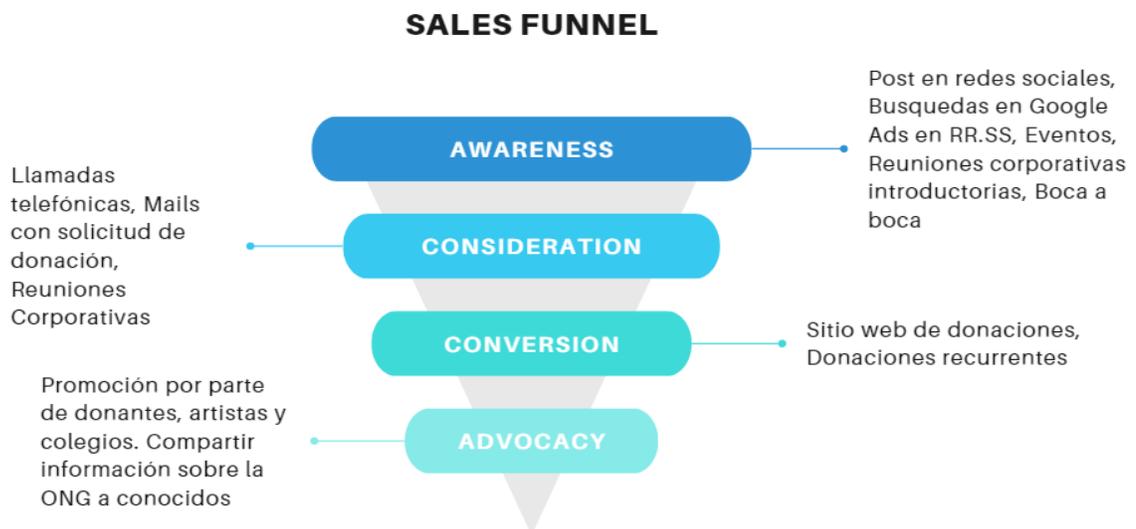
11.6.4.2. Para Donantes Corporativos

El contacto principal con este tipo de donantes de gran envergadura se llevará a cabo en las presentaciones ejecutivas del proyecto por parte del Coordinador de Auspicios. Quién será el encargado de hacer el contacto inicial y elaborar la propuesta y presentación del proyecto para conseguir que las corporaciones privadas se sumen al proyecto, debe mostrar las labores, expectativas y la propuesta de montos o mecanismos de aporte dependiendo de la empresa con la que se negocie. También es responsable de la comunicación constante y transparente con ellos y de la rendición de cuentas.

11.7 Plan de Ventas

Según se describe en el capítulo 13, la fundación requiere reunir en su primer año un total anual de \$144.000.000 CLP a través de diferentes fuentes de financiación. Se presenta una descripción detallada en el siguiente Embudo de Ventas (Sales Funnel):

Tabla 7 Estrategia de Ventas – Sales Funnel



Fuente: Elaboración propia

Este es un proceso simplificado que puede ser ajustado y mejorado según las necesidades de la organización y su audiencia objetivo.

Se estima que requieren de al menos 12 reuniones mensuales del Coordinador de auspicios y Donaciones con las corporaciones para generar el ingreso neto mensual de al menos \$12.000.000 CLP en donaciones corporativas.

11.8 Estrategia de desarrollo de fondos

La financiación de la organización será obtenida a través de varias fuentes. Siendo las donaciones corporativas la principal fuente.

11.8.1. Donaciones corporativas

Aproximadamente el 57% de los ingresos de la fundación provienen de este tipo de fondos, como se puede ver en el desglose de costos del Anexo D. Por lo tanto, se requiere un mayor esfuerzo en áreas como el marketing, el conocimiento y el seguimiento de los clientes y socios corporativos. En relación a esto último, el estudio de mercado descrito en el capítulo 1 y en el aspecto social del análisis PESTEL (capítulo 5) muestra que actualmente las empresas en Chile apoyan principalmente a organizaciones sin fines de lucro que se enfocan en la educación, cultura y pobreza.

El plan de ventas mencionado en la sección 6.7 será ejecutado por el Coordinador de Auspicios de la organización, quien buscará establecer contacto con al menos entre 12 y 20 corporaciones cada mes y promocionará el proyecto a través de una presentación empresarial que incluirá los siguientes aspectos:

1. Misión, visión y objetivos.
2. Problema social enfrentado por la organización.
3. Impacto deseado a corto, mediano y largo plazo.
4. Cartelera semestral y cantidad de colegios comprometidos.
5. Calendario y plan de trabajo.
6. Utilización de los fondos donados.
7. Proyecciones financieras a 4 años.
8. Beneficios para la empresa donante.
9. Diferentes opciones de contribución (ver sección 6.6.2.2).
10. Una discusión sobre cómo los objetivos de la fundación se relacionan con la responsabilidad social de la empresa y su estrategia corporativa.

Una vez que se logra la primera donación, se debe realizar el esfuerzo por establecer una relación de confianza con el socio corporativo y se realiza un seguimiento a través de los informes trimestrales detallados en la sección 6.6.1.2.

11.8.2. Donación Online

Mediante a las variadas campañas de difusión masivas, se buscarán fondos provenientes de los siguientes medios:

1. Donaciones personales online mediante la plataforma Yodono.cl (suscripción y donación única)
2. Donaciones personales en comunidades, eventos y la oficina de la organización.

"Yodono.cl" es una página web que brinda una plataforma para que personas y empresas realicen donaciones a organizaciones sin fines de lucro. A través de esta plataforma, los usuarios pueden elegir a qué proyecto o causa desean contribuir y hacer sus donaciones de manera segura y efectiva. La labor de "yodono.cl" es facilitar y promover la cultura de la donación en Chile, apoyando el desarrollo de proyectos sociales y ayudando a las organizaciones sin fines de lucro a alcanzar sus objetivos.

11.9 Presupuesto de Marketing primer año

El presupuesto destinado al Marketing durante el primer año asciende a un monto de \$1.250.000 CLP. Estos gastos varían anualmente. Los detalles de esta asignación se pueden encontrar en el capítulo 13 (Análisis Financiero).

Durante el año, estos gastos serán gestionados de acuerdo con las fechas clave de los programas de la organización.

11.10 Resumen de costos del plan de marketing

La estructura de costos de la estrategia de marketing está compuesta principalmente por:

- Pago de planes de publicidad en redes sociales y Google Ads
- Diseño e impresión de folletos físicos
- Mantención y administración de los contenidos de las cuentas de redes sociales
- Mantención y administración de sitio web
- Redacción y envío de mails de difusión
- Cuenta Canva
- Hosting de sitio web (el desarrollo será interno)
- Yodono.cl (cobran comisión en base a la cantidad recibida en donaciones)

Para crear logos y una identidad visual uniforme, es necesario una inversión inicial. Esto puede ser delegado a expertos en imagen digital como un proyecto externo. Además, incluye el diseño de banners para asociaciones y folletos, así como material de información física. El costo estimado de este proyecto es de \$300.000 según los presupuestos de profesionales autónomos.

La gestión del contenido en redes sociales y en la página web requiere una dedicación semanal de 10 horas.

11.11 Control del presupuesto e indicadores de marketing

El equipo debe planificar con anticipación cada hito, identificando cada actividad específica de la organización que requiere el esfuerzo logístico y económico de promoción.

A continuación, se presentan los indicadores clave relacionados con la gestión de marketing y que son fundamentales para supervisar su desempeño:

- a) Número de donantes por año: Es el indicador principal. Se puede calcular por tipo de donante o también por canal. Esta medición se realizará anualmente.
- b) Número de nuevos donantes por mes: Permite evaluar la efectividad del plan de ventas. Esta medición se realizará mensualmente.
- c) Tasa de retención de donantes: Respecto de un año a otro, se calcula la reducción o incremento porcentual en el número de donantes. No necesariamente indica un aumento en la cantidad donada. Esta medición se realizará anualmente.
- d) Gasto para generar \$1000 CLP: Permite evaluar la efectividad del plan de marketing. Esta medición se realizará mensualmente.
- e) Gasto por donante: Permite controlar el gasto en actividades de marketing y operacionales por cada donante. Esta medición se realizará anualmente.
- f) Ingreso neto por canal: Se puede redistribuir el presupuesto en los canales más rentables. La medición se realizará anualmente.

11.12 Estrategia donaciones

La estrategia de marketing para obtener donaciones corporativas es un proceso que implica la identificación, contacto y persuasión de empresas y organizaciones para que se conviertan en patrocinadores o donantes de la organización sin fines de lucro.

El Coordinador de Auspicios y Donaciones es el encargado de llevar a cabo esta estrategia y tiene la responsabilidad de identificar posibles patrocinadores y donantes. Para hacer esto, es importante investigar y seleccionar empresas y organizaciones que compartan los valores y objetivos de la organización sin fines de lucro, y que estén dispuestos a apoyarla a través de donaciones o auspicios.

Una vez identificados los posibles patrocinadores y donantes, el Coordinador de Auspicios y Donaciones debe preparar una propuesta detallada que describa los objetivos y programas de la organización, los beneficios de ser un patrocinador o donante, y los diferentes niveles de contribución disponibles.

El siguiente paso es contactar a los potenciales patrocinadores y donantes y presentarles la propuesta de patrocinio o donación. Es importante mantener una comunicación efectiva y persuasiva para lograr su compromiso. El Coordinador de Auspicios y Donaciones debe tener habilidades de comunicación y negociación para presentar la propuesta de la organización y su impacto a potenciales patrocinadores y donantes.

Una vez que se haya logrado el compromiso de las empresas y organizaciones, el Coordinador de Auspicios y Donaciones debe establecer acuerdos formales que describan las condiciones del patrocinio o donación, los beneficios que recibirán los patrocinadores o donantes, y los compromisos que debe cumplir la organización.

Se estima que el Coordinador de Auspicios y Donaciones deberá realizar al menos 3 reuniones corporativas semanales para lograr el objetivo de financiamiento del primer año.

En resumen, la estrategia de marketing para obtener donaciones corporativas es un proceso que implica la identificación, contacto y persuasión de empresas y organizaciones para que se conviertan en patrocinadores o donantes de la organización sin fines de lucro. El Coordinador de Auspicios y Donaciones es responsable de llevar a cabo estas acciones y debe tener habilidades de comunicación y negociación para presentar la propuesta de la organización y su impacto a potenciales patrocinadores y donantes. Además, debe gestionar todas las fuentes de ingreso por donación y establecer acuerdos formales con los patrocinadores y donantes.

XII. Plan de Operaciones

12.1 Capacidad de la fundación

La organización tendrá como objetivo inicial ofrecer sus servicios a entre 60 y 76 colegios municipales tanto el primer como el segundo año, beneficiando a aproximadamente a entre 3.000 (en caso de hacer solo actividades dentro del aula) y 16.500 estudiantes (Plan de artes en educación) (solo eventos para todo el colegio). Esta cifra se debe a que como está recién partiendo, tener, al menos, 2 colegios beneficiados promedio a la semana (el calendario escolar tiene en promedio 38 semanas) como proceso de aprendizaje y experiencia del trabajo para realizarlo de manera eficaz en el futuro. A partir del tercer año, se espera subirlas operaciones, llegando a 114 colegios (3 presentaciones semanales).

A continuación, se entrega una breve descripción de los procesos operativos de distintos ámbitos de negocios que harán posible que la institución funcione y logre sus cometidos básicos.

12.2 Descripción detallada de los eventos:

Se deben detallar los aspectos relevantes de cada evento que se llevará a cabo, incluyendo el tipo de actividad, la temática, la ubicación, la fecha y hora de realización, así como la duración y cantidad de público al que está dirigido. Este es un paso importante para definir con claridad los objetivos de cada evento y para permitir una mejor planificación de los recursos necesarios.

12.3 Implicaciones la implementación general de un evento

La implementación de los eventos (de forma generalizada) implica una serie de labores que deben ser planificadas y coordinadas para garantizar el éxito del evento. Estas labores son:

- Selección del artista o expositor: Se deben buscar y seleccionar los artistas o grupos que se presentarán en el evento. Esto implica hacer contactos, evaluar propuestas y definir el presupuesto.
- Definición de la temática: Se debe definir la temática del evento, ya sea una exposición de arte, una presentación de danza, una obra de teatro, una charla, entre otros.
- Logística: Se deben definir, planificar y coordinar los requerimientos logísticos, como el transporte del equipo y artistas, el marketing, el sonido, la iluminación y el equipamiento necesario para la presentación.
- Comunicación: Es importante establecer una estrategia de comunicación para promocionar el evento, a través de redes sociales, correo electrónico y otros canales de comunicación.
- Coordinación del equipo: Es importante contar con un equipo de trabajo que pueda coordinar y colaborar en la implementación del evento. Esto puede incluir técnicos de sonido, iluminación, personal de apoyo y otros profesionales.
- Coordinación con el lugar de presentación: Se deben coordinar todos los detalles necesarios con el lugar donde se realizará el evento, como la disponibilidad del espacio, las instalaciones, el personal de apoyo y otros recursos necesarios.
- Gestión de recursos: Definir un presupuesto adecuado y gestionar adecuadamente los recursos disponibles (materiales y presupuestarios).
- Evaluación posterior al evento: Finalmente, se debe realizar una evaluación posterior al evento para analizar los resultados y las oportunidades de mejora para futuros eventos.
- Planificación de la cartelera semestral

12.4 Identificación de los recursos necesarios:

Identificación de los recursos necesarios: Una vez que se han definido los detalles de cada evento, se debe identificar los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Esto incluye el equipo de sonido, iluminación, mobiliario y otros materiales que se requieran. Asimismo, se debe definir quién será el responsable de adquirir y transportar dichos recursos. Es importante hacer una lista completa de los recursos necesarios para cada instancia, para que no falte nada durante la ejecución.

Para que la operación funcione y los servicios se entreguen de forma se requiere de lo siguiente:

12.4.1 Capital Humano

El capital humano que hay que considerar para llevar a cabo las operaciones es

- Director
- Gerente de administración y finanzas
- Coordinador de auspicios y donaciones
- Gerente de Marketing
- Coordinador de eventos
- Booking Manager
- Recepcionista
- Técnico en sonido
- Transportista
- Community Manager/Diseñador
- Tramoyista

La descripción y detalles de los cargos se desarrollan en el capítulo 12 de Estructura Organizacional.

12.4.2 Recursos Materiales

Inicialmente, se pondrá en marcha el aprovechamiento de estos recursos a través de las asociaciones establecidas por el equipo de marketing en el área de Relaciones con Patrocinadores y Socios, con el objetivo de obtener donaciones o recursos a precios reducidos, en función de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Los recursos materiales y activo fijo³⁷ considerados inicialmente son los siguientes:

- Insumos de transporte
- Viáticos
- Camión de eventos
- Materiales de oficina (notebooks, muebles de escritorio, cuadernos, lápices, etc.)
- Equipos*
- Oficina
- Recursos monetarios producto de las donaciones corporativas y particulares
- Alianzas con empresas para transporte, de artistas, catering, entre otro tipo de auspicios.

³⁷ Listado detallado y con información financiera en Capítulo 13 y Anexo D

12.4.3 Establecimiento de un calendario de eventos y fechas de producción:

Es fundamental establecer un calendario de eventos y fechas de producción, que permita anticipar las necesidades de la organización y planificar adecuadamente los recursos humanos y materiales requeridos. Esto permitirá establecer un plan de trabajo claro y definido para el equipo de la organización, así como para los artistas y proveedores que participen en cada evento.

Este calendario permitirá anticipar las necesidades de la organización y establecer un plan de trabajo claro y definido para el equipo de la organización, así como para los artistas y proveedores que participen en cada evento. Lo que permitirá optimizar los recursos y garantizar la calidad de los eventos.

12.5 Descripción de los procesos logísticos

En estos procesos operativos, se deben describir detalladamente los procesos logísticos necesarios para la ejecución de cada evento, desde la planificación y coordinación con los artistas, hasta la implementación y desmontaje del escenario y la limpieza del lugar. Es importante considerar los procesos de carga y descarga, montaje y desmontaje, así como los procesos de transporte y coordinación con los proveedores y artistas.

- **Planificación y coordinación con los artistas:** La organización debe establecer contacto con los artistas y acordar los detalles del evento, como la fecha, hora, lugar, duración y requerimientos técnicos. Además, se debe coordinar la llegada de los artistas al lugar del evento y asegurarse de que tengan todo lo que necesiten para su presentación.
- **Coordinación del equipo logístico:** El equipo de logística e implementación (transporte, sonidistas, tramoya y coordinador de eventos) debe tener claro con anticipación todo el plan de implementación de un evento.
- **Carga y descarga:** El equipo logístico de la organización debe planificar y coordinar la carga y descarga de los equipos y materiales necesarios para el evento. Esto incluye el transporte de estos desde la sede de la organización hasta el lugar del evento, así como la descarga y carga de los mismos en el lugar del evento y en la sede de la organización después del evento.
- **Montaje y desmontaje:** El equipo logístico de la organización debe planificar y coordinar el montaje y desmontaje del escenario, sillas, luces, sonido, entre otros. Esto incluye la instalación y prueba de los equipos antes de la presentación y la desinstalación y almacenamiento después del evento.
- **Transporte:** La organización debe planificar y coordinar el transporte de los artistas y del equipo logístico desde la sede de la organización hasta el lugar del evento y de regreso. Esto incluye la planificación de las rutas, el número de vehículos y el tiempo de llegada.
- **Coordinación en el lugar del evento:** El Booking Manager y el coordinador de eventos de organización debe coordinar con los artistas y el equipo logístico en el lugar del evento para asegurar que todo esté en su lugar y listo para la presentación.
- **Limpieza:** La organización debe planificar y coordinar la limpieza del lugar del evento después de la presentación. Esto incluye la recolección y disposición adecuada de los residuos, el desmontaje del escenario y la limpieza de la zona (en acuerdo previo con el colegio).

12.6 Identificación de los procedimientos y protocolos de seguridad:

Se establecen los procedimientos y protocolos básicos de seguridad que se implementarán para garantizar el bienestar de los artistas y el público, así como la protección de los equipos y materiales utilizados. Se deben considerar aspectos como la instalación eléctrica, la ubicación de los equipos de sonido e iluminación, la evacuación en caso de emergencias, entre otros.

Para garantizar la seguridad, se establecen los siguientes procedimientos y protocolos:

- **Inspección de los equipos y materiales:** Antes de la realización del evento, es necesario inspeccionar y verificar que todos los equipos y materiales a utilizar estén en buenas condiciones y cumplan con las normativas de seguridad.
- **Instalación eléctrica:** Se debe realizar una correcta instalación eléctrica del colegio para evitar riesgos de cortocircuitos y sobrecargas eléctricas. Es importante verificar que las tomas de corriente sean las adecuadas y que estén protegidas por disyuntores y diferenciales.
- **Ubicación de los equipos de sonido e iluminación:** Es importante ubicar los equipos de sonido e iluminación de manera que no representen un riesgo para el público ni para los artistas. Además, se debe considerar la dirección y amplitud de los altavoces para evitar daños auditivos.
- **Evacuación en caso de emergencias:** El colegio debe tener protocolo y se adoptará el de ellos, así como un protocolo interno para los colaboradores de la organización que debe ser presentado a la administración del colegio.
- **Protección de los materiales y equipos:** Es necesario contar con medidas de protección para evitar el robo y daño de los equipos y materiales utilizados en los eventos. Debe haber vigilancia constante de los equipos y materiales.

12.7 Establecimiento de los procedimientos administrativos

Los procedimientos administrativos son necesarios para la gestión de los recursos económicos, incluyendo la recaudación de fondos, el registro de gastos y la presentación de informes financieros. Es fundamental contar con una adecuada gestión de los recursos, para poder llevar a cabo los eventos de manera sostenible y garantizar la continuidad de la organización en el largo plazo.

Se establecen los siguientes procedimientos administrativos:

- **Registro de donaciones:** Un sistema de registro de todas las donaciones recibidas, ya sean de personas naturales o empresas. Esto permitirá llevar un control adecuado de los recursos disponibles y facilitará la presentación de informes financieros.
- **Gestión de gastos:** Establecer protocolos y procedimientos para la gestión de los gastos, como la compra de materiales y equipos, pago de servicios, etc. Es importante establecer un sistema de autorización previa para los gastos, y llevar un registro detallado de los mismos.
- **Presentación de informes financieros:** Es fundamental llevar un registro detallado de los ingresos y gastos de la organización, para poder presentar informes financieros de manera clara y transparente. Estos informes pueden ser trimestrales o anuales, según se

establezca en el plan de operaciones y se presentan también a donantes corporativos. También serán parte de la estrategia de transparencia hacia el público general.

- Control de presupuesto: Es importante controlar el presupuesto para cada evento, considerando los costos de producción, transporte, honorarios de artistas, entre otros. Se debe llevar un control detallado del presupuesto, para evitar gastos innecesarios y poder hacer ajustes en caso de ser necesario.
- Gestión de proveedores y artistas: Se deben establecer protocolos y procedimientos para la gestión de proveedores y artistas, como la negociación de precios, firma de contratos, pago de honorarios, entre otros. Es fundamental llevar un registro detallado de los proveedores y artistas, para poder gestionar adecuadamente los pagos y evitar retrasos o malentendidos.
- Administrativo: Pago de salarios, costos operacionales, insumos, arriendos, compras, etc.

12.8 Indicadores de gestión operacionales

A continuación, se plantean una serie de indicadores de la gestión de operaciones definidos para evaluar el desempeño de las operaciones de la organización y analizar su efectividad.

La siguiente tabla muestra los indicadores de gestión, los objetivos estratégicos a medir y la razón de su medición.

Tabla 8 Indicadores de gestión

Indicador	Objetivo estratégico a medir	Razón de la Medición	Métrica
Cantidad de actividades realizadas de pequeña o mediana envergadura semestral	conocer la cantidad de instancias o actividades de pequeña o mediana envergadura realizadas en un semestre	Conocer si existe déficit en la cantidad de actividades	Cifra numérica
Cantidad de actividades realizadas de gran envergadura semestral	conocer la cantidad de instancias o actividades de gran envergadura realizadas en un semestre	Conocer si existe déficit en la cantidad de actividades	Cifra numérica
Cantidad de colegios beneficiados semestralmente	conocer la cantidad de colegios beneficiados en un semestre	Conocer si se está cumpliendo con la cantidad objetivo de colegios beneficiados	Cifra numérica
Cantidad de alumnos alcanzados semestralmente	conocer la cantidad de alumnos beneficiados en un semestre	Conocer si se está cumpliendo con la cantidad objetivo de	Cifra numérica

		alumnos	
Costo promedio por actividad semestral	Conocer el gasto promedio que tienen las actividades que se están realizando	Conocer si se están usando los recursos de manera eficiente	Costo total semestral/Cantidad de actividades
Tasa de eventos cancelados	Conocer la cantidad de eventos cancelados del total en el semestre.	Saber si están funcionando las medidas de mitigación de cancelación de eventos	Eventos cancelados en 1 semestre/Eventos totales del semestre

Fuente: Elaboración propia

XIII. Estructura Organizacional

La estructura organizacional describe cómo se dirigirán ciertas actividades para lograr los objetivos de la organización. Estas actividades pueden incluir reglas, roles y responsabilidades. También determina cómo fluye la información entre los niveles dentro de la empresa. Esto contribuye a entender y mejorar la gestión de personas, estableciendo responsabilidades y relaciones claras, entregando fluidez a las actividades y procesos de la organización, creando una ventaja competitiva a largo plazo.

Se definió una estructura que cubriera todas las áreas importantes para el éxito del proyecto. Se buscó contar con un equipo diverso y multidisciplinario que pudiera cubrir desde la producción y coordinación de eventos hasta la gestión de finanzas, marketing y auspicios. Cada una de las áreas y roles fueron considerada para cubrir las necesidades más esenciales, con el objetivo de operar de manera eficiente y efectiva.

Los recursos humanos y la administración del capital humano son fundamentales para que cualquier tiempo de organización funcione y cumpla con sus labores. Es por eso por lo que es indispensable contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal, identificación de perfiles de los trabajadores y organigrama.

13.1 Procedimiento de selección y reclutamiento

La organización debe contar con un proceso de reclutamiento y selección para incorporar personas con las habilidades y conocimientos necesarios, además de buenas conductas, para desempeñar los cargos necesarios en el momento adecuado y con un perfil que cumpla con los requisitos de los cargos.

La selección de personal es un proceso que consta de varios pasos específicos para elegir a los solicitantes adecuados para ser contratados. Comienza cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a alguien. Si el proceso de selección no se realiza correctamente, el departamento de personal no cumplirá sus objetivos. La selección adecuada es fundamental tanto para la administración de personal como para el éxito de la organización.

Figura 8 Referencia Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: Curso de Comportamiento Organizacional, Sebastián Conde, 2020, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

La organización adoptará una versión modificada de este procedimiento, dejando fuera la opción de una agencia de reclutamiento:

Figura 9 Proceso de Reclutamiento y Selección modificado



Fuente: Curso de Comportamiento Organizacional, Sebastián Conde, 2020, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile

13.2 Diseño del perfil del cargo

Un perfil del cargo define las características, tareas y responsabilidades que debe tener la persona para ocupar un puesto de trabajo, así como las aptitudes, cualidades y capacidades que debe tener el profesional que lo ocupe.

13.2.1 Descripción de perfil: director

a. Descripción del cargo

El director asume cómo el responsable legal de la organización. Debe liderar y supervisar la estrategia, operaciones y actividades de la organización, además de entregar los lineamientos clave. Debe establecer objetivos a largo plazo y asegurar la implementación efectiva de los programas y eventos culturales y artísticos en los colegios municipales. Debe velar por el cumplimiento de los hitos y promesas efectuadas a tanto cliente cómo a donantes.

b. Responsabilidades

- Liderar la organización, velar por su funcionamiento y definir los lineamientos clave.
- Dirigir los esfuerzos de la organización para alcanzar sus objetivos.
- Establecer las metas y objetivos a largo y corto plazo de la fundación, y desarrollar un plan estratégico para alcanzarlos.
- Liderazgo: El director sería el líder de la organización, y sería responsable de motivar y guiar al equipo de trabajo para lograr los objetivos de la fundación.
- Representación: El Director representaría a la fundación ante terceros, ya sea a los donantes, patrocinadores, instituciones educativas, entre otros, y se encargaría de establecer alianzas estratégicas para mejorar la efectividad de la fundación.
- Toma de decisiones: El Director sería responsable de tomar decisiones importantes para la fundación, incluyendo la asignación de recursos, la planificación y ejecución de proyectos, y la gestión de conflictos.
- Monitoreo y evaluación: El Director sería responsable de monitorear y evaluar el desempeño de la fundación, y de asegurar que se cumplan los objetivos y metas establecidos. Lidera y supervisa que las áreas a su cargo cumplan con sus responsabilidades.
- Establecer y mantener relaciones efectivas con los patrocinadores, artistas y otros socios clave
- Asegurar la calidad y el éxito de los eventos culturales y artísticos organizados por la organización.

En resumen, debe garantizar que la organización cumpla su misión y visión de brindar acceso a la cultura y la música en las escuelas públicas de Chile.

Requisitos: Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Comercial, Abogado, Contador Auditor o carrera afín. Al menos 2 años de experiencia en administración de empresas.

- Habilidades de liderazgo y experiencia en gestión de equipos
- Habilidades de comunicación y relaciones públicas

- Pasión por el arte y la cultura, y compromiso con la misión de la organización
- Capacidad de tomar decisiones estratégicas y resolver problemas
- Conocimientos en derecho y regulaciones relevantes a organizaciones sin fines de lucro

c. Relaciones

Recibe reportes de todas las áreas de la organización a través del Gerente de Administración y Finanzas. En general, trabajará estrechamente con el equipo, artistas, patrocinadores, autoridades educativas y otros socios clave para asegurar el éxito de la organización. También será responsable de representar a la organización en eventos y reuniones relevantes.

13.2.2 Descripción de perfil: Gerente de Administración y Finanzas

a. Descripción del cargo

El Gerente de Administración y Finanzas es responsable de planificar, organizar y supervisar las actividades financieras de la organización, cómo contabilidad, presupuesto y administración. Asegurará la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y financieros y contribuirá a la toma de decisiones estratégicas. Es responsable de la sana y apropiada administración de recursos.

b. Responsabilidades

Sus tareas principales incluyen:

- Planificar y supervisar la gestión financiera de la empresa para asegurar la estabilidad y el crecimiento financiero a largo plazo.
- Preparar y presentar informes financieros, como estados financieros, presupuestos y proyecciones financieras para Dirección.
- Analizar y monitorear el desempeño financiero de la empresa para identificar problemas y oportunidades de mejora para la gestión del presupuesto.
- Establecer y supervisar los procedimientos contables y financieros para cumplir con las regulaciones legales y contables.
- Coordinar con otros departamentos para desarrollar y monitorear presupuestos y metas financieras.
- Negociar y establecer acuerdos con proveedores y colaboradores para maximizar los beneficios financieros.
- Supervisar la gestión de riesgos financieros para minimizar el impacto de eventos impredecibles en las finanzas de la empresa.
- Mantener y actualizar registros financieros precisos y completos
- Desarrollar y aplicar controles financieros y de gestión de presupuestos
- Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y financieros.

c. Requisitos

- Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Comercial, Contador Auditor o carrera afín. Al menos 5 años de experiencia en administración de empresas.
- Diplomado o Licenciado en Contabilidad, Finanzas o área afín
- Experiencia demostrada en la gestión financiera de organizaciones sin fines de lucro
- Conocimientos sólidos de contabilidad y control presupuestario
- Habilidades de análisis financiero y toma de decisiones
- Conocimiento de herramientas y sistemas financieros y administrativos
- Habilidades de comunicación y trabajo en equipo

d. Relaciones

Recibe reportes de todas las áreas de la organización.

13.2.3 Descripción de perfil: Coordinador de auspicios y donaciones

a. Descripción del cargo

El Coordinador de Auspicios y Donaciones es responsable de identificar y atraer fuentes de financiamiento para la organización a través de auspicios y donaciones. Debe tener habilidades de comunicación y negociación para presentar la propuesta de la organización y su impacto a potenciales patrocinadores y donantes. Debe gestionar todas las fuentes de ingreso por donación.

b. Responsabilidades

- Identificar y evaluar oportunidades de auspicios y donaciones.
- Preparar y presentar propuestas de patrocinio a empresas y corporaciones.
- Negociar y establecer acuerdos con patrocinadores y donantes.
- Mantener una relación efectiva con patrocinadores y donantes.
- Proporcionar informes regulares sobre el progreso y el impacto de las donaciones y patrocinios.
- Gestionar las donaciones de personas naturales cómo, por ejemplo, el sistema de donación por suscripción en línea.

c. Requisitos

- Experiencia en búsqueda de fondos y gestión de patrocinios y donaciones.
- Conocimiento de las empresas y corporaciones de la región.
- Habilidades de comunicación y negociación efectivas.
- Capacidad de trabajar bajo presión y alcanzar objetivos.
- Proactividad, entusiasmo y pasión por la cultura y el arte.

d. Relaciones

- Reporta directamente al Gerente de Administración y Finanzas.
- Trabaja con el Community Manager y el Gerente de Marketing.

- Mantener contacto con patrocinadores y donantes para asegurar su satisfacción y compromiso continuo.

13.2.4 Descripción de perfil: Gerente de Marketing

a) Descripción del cargo

El Gerente de Marketing es responsable de diseñar e implementar estrategias de marketing efectivas para promocionar la organización y sus eventos culturales y artísticos. Debe tener una visión estratégica y una habilidad creativa para comunicar los resultados y el impacto de la organización a través de diferentes canales de marketing.

b) Responsabilidades

- Diseñar e implementar estrategias de marketing para promocionar la organización y sus eventos.
- Crear y mantener presencia en línea a través de medios digitales y sociales.
- Colaborar con el Community Manager en la creación de contenido.
- Evaluar y optimizar continuamente las estrategias de marketing.
- Proporcionar informes regulares sobre el alcance y el impacto de las estrategias de marketing.
- Apoyar a la obtención de auspicios.
- Responsable de remuneraciones y pago de honorarios, deudas y cuentas.

c) Requisitos

- Experiencia en diseño e implementación de estrategias de marketing.
- Conocimiento en marketing digital y herramientas de marketing.
- Habilidades de comunicación y presentación efectivas.
- Capacidad de trabajar de manera independiente y en equipo.
- Proactividad, entusiasmo y pasión por la cultura y el arte.

d) Relaciones

- Trabajar en colaboración con el Community Manager en la creación e implementación de estrategias de marketing.
- Trabajar con el Coordinador de Auspicios Mantener para establecer y mantener relación efectiva con patrocinadores y donantes.
- Reporta al Gerente de Administración y Finanzas.

13.2.5 Descripción de perfil: Coordinador de eventos

a) Descripción del cargo

El Coordinador de Eventos es responsable de planificar, coordinar y ejecutar eventos culturales y artísticos en colegios municipales en la provincia de Santiago de Chile. Su objetivo es asegurar

la realización de eventos de alta calidad que cumplan con las expectativas de los artistas, el público y la organización.

b) Responsabilidades

- El Coordinador de eventos sería responsable de planificar y organizar los eventos, lo que incluiría la selección de los artistas, la reserva de espacios, la elaboración de presupuestos, entre otros.
- Debe coordinar y supervisar todos los aspectos relacionados con el evento, desde la logística hasta la promoción.
- Encargado de establecer y mantener una comunicación efectiva con todas las partes interesadas en el evento, incluyendo a los artistas, los patrocinadores, los proveedores, entre otros.
- Recopilar (y elaborar) evaluaciones de desempeño del evento, y de obtener retroalimentación de los participantes y asistentes para mejorar en eventos futuros.
- Monitorear los costos y los recursos asociados con el evento, a fin de asegurar que se cumplan los presupuestos y objetivos establecidos.
- Planificar y coordinar la ejecución de eventos culturales y artísticos.
- Establecer y mantener relaciones con artistas externos a la organización.
- Coordinar la logística de los eventos, incluyendo la contratación de equipos de sonido, luces y otros recursos necesarios.
- Supervisar y evaluar el desempeño de los artistas y otros proveedores.
- Reportar uso del presupuesto y los costos de los eventos.
- Evaluar y mejorar continuamente los procesos y procedimientos relacionados con la coordinación de eventos.
- Asegurarse de que se ejecute correctamente el evento.
- Gestionar calendarios de eventos.
- Coordinar con las escuelas o instituciones educativas para obtener permisos y garantizar que los eventos cumplan con las regulaciones y políticas de la institución.
- Presupuestar y administrar los costos asociados con los eventos, incluyendo la contratación de artistas, alquiler de espacio y equipo, y gastos generales.
- Supervisar y dirigir al personal durante los eventos para garantizar que se lleven a cabo de manera ordenada y segura.
- Evaluar y medir el éxito de los eventos y recolectar retroalimentación de los asistentes para mejorar la calidad de los eventos futuros.
- Generar reportes y presentar informes a la alta gerencia y al equipo de la fundación sobre el desempeño y resultados de los eventos.

c) Requisitos

- Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Comercial, Abogado, Contador Auditor o carrera afín. Al menos 5 años de experiencia en logística
- Diplomado o Licenciado en Producción Cultural, Artes o área afín
- Experiencia en producción y coordinación de eventos culturales y artísticos
- Habilidades de planificación y organización sólidas
- Excelentes habilidades de negociación y relacionamiento con artistas y proveedores externos

- Conocimiento de aspectos técnicos y logísticos relacionados con la producción de eventos
- Habilidades de comunicación y trabajo en equipo fuertes.

d) Relaciones

Reporta directamente al director de la organización y se relaciona con el Booking Manager. Está a cargo de transportistas, sonidistas y tramoyistas. El Coordinador de Eventos trabajará estrechamente con el equipo de trabajo, la dirección y los socios clave para asegurar la eficiencia y eficacia de la producción y entrega de eventos. Será responsable de informar a la dirección sobre los aspectos clave de la producción de eventos y colaborará con el equipo de trabajo en la promoción y difusión de los eventos.

13.2.6 Descripción de perfil: Booking Manager

a) Descripción del cargo

El Booking Manager es responsable de la identificación, contratación y gestión de los artistas y grupos que participarán en los eventos. Debe tener una amplia comprensión de los artistas y grupos en el mercado y de las tendencias artísticas, y debe ser capaz de evaluar y negociar con ellos para garantizar la realización de eventos de alta calidad. Debe asegurar que los artistas y los espectáculos se contraten de manera concreta, evitando conflictos de agenda.

b) Responsabilidades

- Identificar y contactar a bandas y artistas adecuados para los conciertos gratuitos en establecimientos educacionales.
- Negociar y establecer acuerdos con bandas y artistas para garantizar que los conciertos se lleven a cabo de manera eficiente y rentable.
- Coordinar y comunicarse con bandas y artistas para garantizar que cumplan con las regulaciones y políticas de la fundación.
- Coordinar y supervisar los requisitos logísticos y técnicos para los conciertos, como el equipo, el espacio y los servicios de transporte.
- Presupuestar y administrar los costos asociados con la contratación de bandas y artistas.
- Promocionar los conciertos a través de redes sociales, medios de comunicación y otros canales para atraer a una audiencia lo suficientemente amplia.
- Mantener una relación cercana con las bandas y artistas para garantizar una buena colaboración y un buen desempeño en los conciertos
- Generar reportes y presentar informes a la alta gerencia y al equipo de la fundación sobre el desempeño y resultados de los conciertos.
- Investigar y mantenerse al tanto de los artistas y grupos en el mercado
- Identificar y contactar a artistas y grupos adecuados para los eventos culturales y artísticos
- Evaluar y negociar las condiciones de contratación con los artistas y grupos
- Gestionar las relaciones con los artistas y grupos, incluida la resolución de cualquier preocupación o problema
- Colaborar con el equipo de trabajo en la planificación y producción de los eventos

- Evaluar el desempeño de los artistas y grupos e identificar oportunidades para mejorar la calidad de los eventos.
- Responsable de seleccionar y contratar a los artistas y espectáculos para los eventos de la fundación.
- Responsable de negociar los términos y condiciones de la contratación con los artistas o sus representantes.
- El Booking Manager sería responsable de coordinar con los artistas y sus representantes para garantizar que se cumplan los términos y condiciones acordados.
- Responsable de gestionar los calendarios de los artistas y asegurar que se cumplan las fechas y horarios acordados para los eventos (en conjunto al coordinador).
- El Booking Manager también será responsable de monitorear los costos asociados con la contratación de artistas y espectáculos, asegurando que se cumplan los presupuestos.
- Se encarga de conseguir la cartelera semestral de artistas, charlas, expositores, etc.

c) Requisitos

- Diplomado o Licenciado en Artes, Producción Cultural o área afín
- Conocimiento sólido de los artistas y grupos en el mercado, incluidas las tendencias artísticas
- Experiencia demostrada en la contratación y gestión de artistas y grupos para eventos culturales y artísticos
- Habilidades de evaluación y negociación sólidas
- Habilidades de comunicación y relacionamiento fuertes
- Conocimiento de los aspectos legales y contractuales relacionados con la contratación de artistas y grupos.

d) Relaciones

Reporta directamente al director. El Booking Manager trabajará estrechamente con el equipo de trabajo, la dirección y los socios clave para garantizar la identificación y contratación de artistas y grupos adecuados para los eventos culturales y artísticos. Será responsable de informar a la dirección sobre las tendencias artísticas y el desempeño de los artistas y grupos y colaborará con el equipo de trabajo en la planificación y producción de los eventos.

13.2.7 Descripción de perfil de Recepcionista

a) Descripción del cargo

La recepcionista es la primera persona con la que los clientes, artistas, proveedores y otras partes interesadas interactúan cuando llegan a la organización. Es responsable de la gestión de llamadas telefónicas y correos electrónicos y de recibir y atender a las visitas en el lugar de trabajo.

b) Responsabilidades

- Recibir a los visitantes y participantes

- Proporcionar información sobre las actividades y programas de la fundación
- Coordinar el registro de participantes y el seguimiento de asistencia
- Ayudar en la planificación y logística de las actividades
- Manejar las comunicaciones con los colegios y las escuelas
- Ayudar en la gestión de recursos y la administración de los fondos de la fundación.
- Ayudar en la promoción de las actividades y programas de la fundación a través de las redes sociales y otros medios.
- Atender y dirigir llamadas telefónicas y correos electrónicos de manera eficiente y profesional
- Recibir y atender a las visitas en la oficina, proporcionando información y asistencia cuando sea necesario
- Mantener la recepción y áreas comunes ordenadas y presentables
- Gestionar las citas y agendas de los miembros del equipo de trabajo
- Realizar tareas administrativas como el registro de documentos y archivos.

c) Requisitos

- Experiencia previa en un puesto de recepción o servicio al cliente
- Habilidades de comunicación, tanto verbales como escritas
- Habilidades de organización y administración de tiempo
- Aptitud para trabajar de forma independiente y en equipo
- Conocimiento básico de las herramientas de oficina, como Microsoft Office.

d) Relaciones

Toda la organización.

13.2.8 Descripción de perfil de Técnico en sonido

a) Descripción del Cargo

El Técnico de Sonido es responsable de proporcionar y operar el equipo de sonido necesario para los eventos culturales y artísticos de la organización. Debe tener un conocimiento sólido y una comprensión profunda de la tecnología de sonido y ser capaz de trabajar de manera efectiva bajo presión en entornos de eventos en vivo.

b) Responsabilidades

- Configurar y operar el equipo de sonido en los eventos, incluyendo mezcladores, altavoces, micrófonos y otros equipos técnicos.
- Ajustar el sonido en tiempo real durante el evento para asegurar una calidad de sonido constante.
- Responsable de la mantención y reparación del equipo de sonido.
- Debe asegurar que se cumplan las regulaciones de seguridad y normas técnicas.
- Supervisar y dirigir a otros técnicos de sonido y personal de apoyo durante los conciertos.
- Instalación, configuración y operación del equipo de sonido para eventos en vivo.

- Realizar pruebas de sonido antes de cada evento y ajustar la calidad del sonido según sea necesario.
- Participación en la planificación, logística, y ejecución de los eventos.
- Idear y solicitar presupuesto para la mantención de equipos.
- Registro del estado de equipos, inventario y evaluar equipamiento necesario.

c) Requisitos

- Experiencia previa en la operación de equipo de sonido para eventos en vivo
- Conocimiento sólido y comprensión profunda de la tecnología de sonido
- Habilidades de trabajo en equipo y comunicación efectiva
- Capacidad para trabajar bajo presión en entornos de eventos en vivo
- Habilidades de resolución de problemas y pensamiento crítico.

d) Relaciones

El Técnico de Sonido trabajará estrechamente con el equipo de producción y los artistas para garantizar la calidad del sonido durante los eventos. Será responsable de informar a la dirección sobre cualquier problema relacionado con el equipo de sonido y proporcionará apoyo al equipo de trabajo en tareas adicionales según sea necesario.

13.2.9 Descripción de perfil de Transportista

a) Descripción del cargo

El transportista es responsable del transporte y entrega de equipos, suministros y materiales necesarios para los eventos.

b) Responsabilidades

- Planificar los desplazamientos y los horarios de los vehículos
- Conducir los vehículos para transportar el equipo, materiales y personal de la fundación a los lugares de las actividades
- Asegurar la seguridad en carretera, cumplir con las normas de tráfico y cumplir con las regulaciones de seguridad
- Mantener y revisar los vehículos, asegurando que estén en buen estado y listos para el uso
- Ayudar en la carga y descarga de los equipos y materiales.
- Responsable de trámites relacionados al vehículo

c) Requisitos

- Experiencia previa en la logística y el transporte de materiales y equipos
- Habilidades de conducción segura y habilidades mecánicas básicas
- Habilidades de planificación
- Capacidad para trabajar de manera independiente y en equipo

- Habilidades de comunicación.
- Licencia de conducir profesional clase A.
- Experiencia operando camiones escenario

d) Relaciones

El transportista trabajará estrechamente con el equipo de producción y el equipo de logística para garantizar la entrega eficiente y segura de los equipos y suministros necesarios para los eventos. Será responsable de informar a la dirección sobre cualquier problema relacionado con la flota de vehículos de transporte y proporcionará apoyo al equipo de trabajo en tareas adicionales según sea necesario.

13.2.10 Descripción de perfil de Community Manager/Diseñador

a) Descripción del cargo

El Community Manager/Diseñador Gráfico es responsable de la gestión de la presencia en línea de la organización, así como de la creación de materiales de marketing y diseño gráfico para los eventos. Debe tener una fuerte comprensión de las plataformas digitales y la capacidad de crear contenido visual atractivo y efectivo para promover la organización y sus eventos.

b) Responsabilidades

- Crear y ejecutar estrategias de marketing y publicidad para promocionar los eventos.
- Administrar y supervisar las redes sociales de la fundación, incluyendo la creación de contenido, la interacción con los seguidores y la gestión de las campañas publicitarias.
- Coordinar y trabajar con los artistas para promocionar sus actos y aumentar la atención del público.
- Establecer y mantener relaciones con la comunidad, incluyendo escuelas, instituciones educativas, medios de comunicación y otras organizaciones locales.
- Recolectar y analizar datos estadísticos para evaluar el éxito de las estrategias de marketing y publicidad.
- Generar reportes y presentar informes a la alta gerencia y al equipo de la fundación sobre el desempeño y resultados de los conciertos.
- Apoyar al equipo de marketing y publicidad.
- Gestión de las redes sociales y página web de la organización, incluyendo la creación de contenido y la interacción con la comunidad
- Creación de materiales de marketing y diseño gráfico para atraer atención.

c) Requisitos

- Experiencia previa en la gestión de redes sociales y en la creación de materiales de marketing y diseño gráfico
- Conocimiento avanzado de herramientas de diseño gráfico, como Adobe Creative Suite
- Habilidades de escritura efectivas y habilidades de comunicación claras
- Capacidad para trabajar de manera independiente y en equipo
- Creatividad y pensamiento estratégico para el diseño y la creación de contenido.

d) Relaciones:

El Community Manager y Diseñador Gráfico trabajará estrechamente con el equipo de producción, marketing y logística para garantizar la promoción efectiva y cohesiva de los eventos culturales y artísticos de la organización. Será responsable de informar a la dirección sobre las estrategias y el éxito de la presencia en línea de la organización y proporcionará apoyo adicional al equipo de trabajo según sea necesario.

13.2.11 Descripción de perfil de Tramoyista

a) Descripción del cargo

El tramoyista es responsable del montaje y desmontaje de los equipos y elementos escénicos para las actividades

b) Responsabilidades

- Montaje y desmontaje de escenarios, iluminación, sonido y otros equipos necesarios para las actividades.
- Transportar y colocar los equipos y materiales en los lugares de las actividades
- Ser un aporte para la planificación y logística de las actividades culturales
- Ayudar en la gestión de recursos y la administración de los fondos de la fundación
- Configurar los equipos de sonido e iluminación para las actividades
- Asegurando la seguridad de las actividades y el personal al manejar los equipos
- Verificación y mantenimiento de los equipos y elementos escénicos
- Colaboración en la preparación del escenario antes de cada evento
- Trabajar de manera coordinada con el equipo de producción y técnicos de sonido para garantizar una ejecución sin problemas del evento.

En general, su rol sería importante para garantizar que los objetivos de la fundación se cumplan de manera efectiva, asegurando que el escenario, iluminación, sonido y otros equipos necesarios para las actividades culturales estén listos y funcionando para ser utilizados en cada una de las actividades.

c) Requisitos

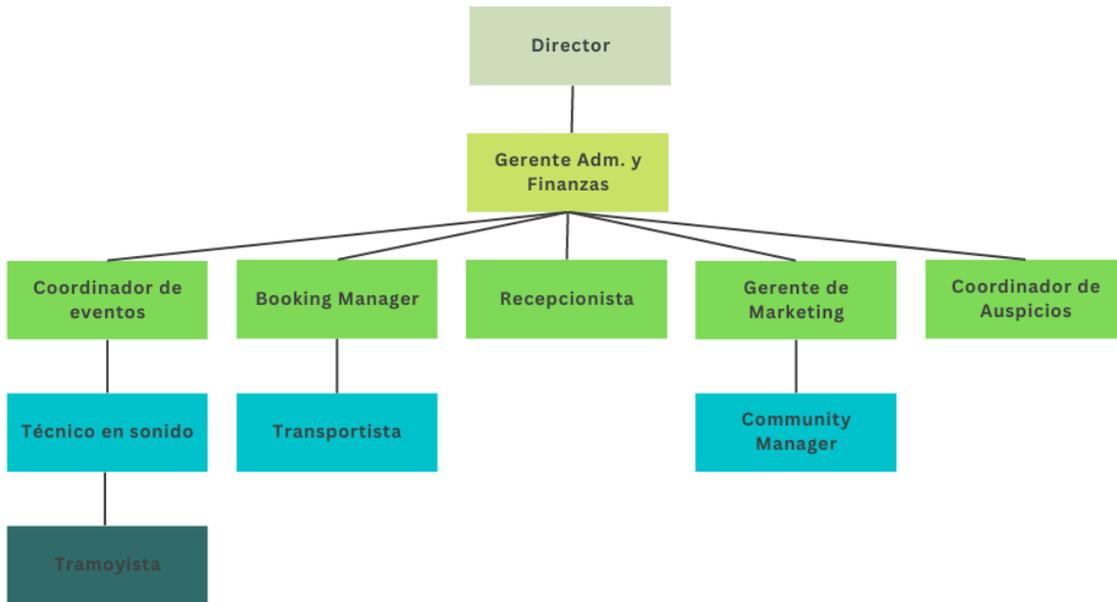
- Experiencia montaje y desmontaje de equipos escénicos
- Conocimiento y habilidad en el uso de herramientas y equipos escénicos
- Buenas habilidades de comunicación y trabajo en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión y en un ambiente dinámico (resolver problemas escénicos de forma rápida)
- Flexibilidad para trabajar en diferentes horarios, incluyendo fines de semana.

d) Relaciones

Trabjará estrechamente con el equipo de producción y técnicos de sonido para garantizar una ejecución sin problemas de los eventos

Reportará directamente al coordinador de eventos (o director de producción).

Figura 10 Organigrama de Escenario Experimental Educativo



Fuente: Elaboración propia

13.3 Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento en una organización busca asegurar que el conocimiento adquirido por los colaboradores con experiencia y capacitados no se pierda al momento de su salida, ya sea por renuncia o jubilación. Esto se logra mediante la preservación del conocimiento y su transferencia a otros miembros de la organización.

La gestión del conocimiento es un proceso encargado de transferir y almacenar el conocimiento de los trabajadores. Esto incluye:

- Planificar, implementar y controlar actividades relacionadas con el conocimiento.
- Establecer procedimientos con objetivos claros, alcance, descripción de actividades, roles y responsabilidades, y un flujograma que incluya a todos los participantes.
- Utilizar el método de decisión crítica para capturar el conocimiento de los expertos, describiendo el incidente crítico, anotando la cronología del incidente, profundizando el análisis del manejo del incidente, analizando errores y construyendo el relato del incidente.

XIV. Análisis Financiero

El análisis financiero es esencial para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de la organización. Este capítulo tiene como objetivo proporcionar una visión detallada de los costos, ingresos y flujos de efectivo esperados para la organización en los próximos 5 años.

14.1 Año 0

En los meses previos al inicio oficial de las operaciones, se debe iniciar con el proceso de recaudación de fondos con la propuesta de proyecto. Para este fin, se destinará un fondo de inversión inicial de \$5.000.000 CLP que serán financiados directamente por parte del Director de la organización para asociarse con un Coordinador de Aportes y trabajar de forma conjunta en la propuesta y presentación del proyecto para corporaciones privadas, con el fin de lograr levantar fondos suficientes para las operaciones de al menos los primeros 3 meses (aproximadamente \$36.000.000 CLP) del primer año de funcionamiento, con lo que iniciaran las contrataciones y la implementación de los eventos. Una vez recaudados los fondos y se haya puesto en marcha la organización, se debe continuar con el trabajo de recaudación de forma paralela para lograr el financiamiento del resto del primer año.

14.2 Estimación de ingresos

Se ha estimado que los aportes a la organización provendrán de diversas fuentes, incluyendo patrocinios corporativos, donaciones individuales y subvenciones gubernamentales. La estimación de ingresos se basa en un análisis detallado de las fuentes potenciales de ingresos, incluyendo patrocinios, diferentes tipos de donación, aportes estatales, entre otros. Se espera que los ingresos totales alcancen un monto de \$144.000.000 CLP en el primer año de operaciones y que crezcan a una tasa promedio del 20% anual durante los próximos 5 años.

Cómo antecedente, solo la colecta nacional 2022 de Fundación Las Rosas, realizada sólo entre el 1 y 2 de octubre de 2022, recaudó \$275.324.846 CLP a través de plataformas digitales y colecta física, con la ayuda de voluntarios (Fundación Las Rosas, 2020). La principal fuente de ingresos será a través de donaciones de corporaciones y entidades privadas (persona jurídica). La organización no genera ingresos por su cuenta, por lo que su sostenibilidad depende de conseguir suficiente cantidad de donaciones y generar fidelidad con los contribuyentes a través del cumplimiento de metas.

Este análisis estimado se ha elaborado para los primeros 5 años, considerando una serie de supuestos, tales como cambios en el índice de precios al consumidor (aproximado al 5% para 2023 según el FMI y que luego se asume cómo de 3% dentro de los niveles normales de Chile) y la cantidad de donaciones recibidas cada año en organizaciones sin fines de lucro similares que transparentan sus ingresos por donación.

Además, se presentan 3 escenarios distintos, uno pesimista, uno moderado y uno optimista.

Tabla 9 Escenario pesimista de ingresos

Tipo de ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Donación Corporativa	\$25,000,000	\$25,000,000	\$30,000,000	\$32,000,000	\$34,000,000
Aporte único	\$24,000,000	\$27,600,000	\$31,740,000	\$36,501,000	\$41,976,150
Subscripción	\$1,000,000	\$1,100,000	\$1,210,000	\$1,331,000	\$1,464,100

Aporte Estatal	\$5,000,000	\$5,750,000	\$6,612,500	\$7,604,375	\$8,745,031
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Escenario medio de ingresos

Tipo de ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Donación Corporativa	\$80,000,000	\$96,000,000	\$115,200,000	\$138,240,000	\$165,888,000
Aporte único	\$36,000,000	\$43,200,000	\$51,840,000	\$62,208,000	\$74,649,600
Subscripción	\$3,000,000	\$3,450,000	\$3,967,500	\$4,562,625	\$5,247,019
Aporte Estatal	\$25,000,000	\$27,500,000	\$30,250,000	\$33,275,000	\$36,602,500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Escenario optimista de ingresos

Tipo de ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Donación Corporativa	\$120,000,000	\$45,000,000	\$48,000,000	\$47,000,000	\$50,000,000
Aporte único	\$48,000,000	\$57,600,000	\$69,120,000	\$82,944,000	\$99,532,800
Subscripción	\$6,000,000	\$7,200,000	\$8,640,000	\$10,368,000	\$12,441,600
Aporte Estatal	\$25,000,000	\$27,500,000	\$30,250,000	\$33,275,000	\$36,602,500

Fuente: Elaboración propia

14.3 Estimación de costos

Para estimar los costos asociados con la implementación, producción y entrega de eventos culturales y artísticos en colegios municipales, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de todas las categorías de gastos relevantes.

Los costos totales estimados para la producción y entrega de eventos incluyen honorarios de artistas, equipo y materiales, publicidad y promoción, entre otros. Se espera que los costos totales alcancen un monto de \$134.725.070 CLP en el primer año de operaciones.

Se dividieron los gastos por tipo en dos categorías: costos operacionales y costos de proyecto.

14.4 Costos Operacionales

El costo operativo se refiere a los gastos necesarios para mantener el funcionamiento diario de una empresa u organización. Estos gastos incluyen salarios y sueldos, alquiler, servicios públicos, suministros y otros gastos generales de funcionamiento.

Tabla 12 Resumen General de Costos Operacionales³⁸

Nombre	Monto
--------	-------

³⁸ El desglose de estos costos operacionales se puede revisar en el Anexo D. Están en general y no identifican al año específico al que pertenecen.

Arriendo primer año	\$1,918,800
Arriendo 3er año en adelante	\$11,404,800
Insumos de oficina 1er año	\$1,858,270
Insumos de oficina 2do año	\$414,660
Insumos de oficina 3er año	\$1,622,720
Insumos de oficina 4to quinto año	\$302,000
Actividad promedio 1er año (honorarios)	\$34,200,000
actividad promedio 2do año	\$41,800,000
Actividad promedio 3er año (honorarios)	\$74,100,000
Transporte por jornada 1er año	\$30,000
Transporte por jornada 2do año	\$32,000
Transporte por jornada 3er año	\$35,000
Salarios 1er año	\$81,000,000
Salarios 2do año	\$113,040,000
Salarios 3er año en adelante	\$140,640,000
Insumos de aseo	\$319,802
Servicios básicos	\$1,824,000
Marketing	\$1,250,000
Equipamiento	\$8,436,860
Camión (JAC 1048)	\$20,000,000
Acondicionamiento camión	\$2,500,000
Mantenimiento anual camión	\$500,000

Fuente: Elaboración propia

14.5 Costos de proyecto

Por otro lado, el costo de proyecto se refiere a los gastos asociados con la realización de un proyecto específico. Este costo incluye los gastos directos, como materiales, mano de obra y gastos indirectos, como gastos administrativos y de supervisión relacionados con el proyecto. El costo de proyecto también puede incluir una estimación de gastos futuros, como costos de mantenimiento y reparaciones.

Además, se han tomado en cuenta las consideraciones basadas en las cotizaciones obtenidas de artistas y expositores similares a los que se desea contratar para brindar servicios a la organización. Para el primer año, los honorarios por proyecto se estiman en \$450.000CLP.

Tabla 13 Costos de proyecto primer año

Costo Proyecto	Por proyecto	Anual
----------------	--------------	-------

Transporte	\$30,000	\$2280000
Artista	\$450,000	\$34,200,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Costos de proyecto segundo año

Costo Proyecto	Por proyecto	Anual
Transporte	\$32000	\$2432000
Artista	\$550,000	\$41,800,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Costos de proyecto tercer año en adelante

Costo Proyecto	Por proyecto	Anual
Transporte (Combustible y Peajes)	35000	\$2660000
Artista	\$650,000	\$74,100,000

Fuente: Elaboración propia

14.6 Salarios

También se tienen los salarios de los trabajadores de planta de la organización, los puestos varían según año y fueron determinados anteriormente en el capítulo 12.

Los primeros dos años se hace un aumento salarial, para luego del tercer año establecer aumentos en base al IPC.

Tabla 16 Salarios primer año

Salarios 1er Año	Cantidad	Sueldo mensual (bruto) ³⁹	Sueldo Anual
Director	1	\$1,020,000	\$12,240,000
Recepción	1	\$840,000	\$10,080,000
Coordinador de eventos	1	\$900,000	\$10,800,000
Booking	1	\$864,000	\$10,368,000
Técnico en sonido	1	\$780,000	\$9,360,000
Transportista	1	\$744,000	\$8,928,000
Community Manager/Diseñador	1	\$744,000	\$8,928,000
Gerente Marketing	1	\$900,000	\$10,800,000
Gerente de Donaciones	1	\$960,000	\$11,520,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 Salarios segundo año

³⁹ 20% ese sueldo va en las cotizaciones obligatorias del trabajador

Salarios 1er Año	Cantidad	Sueldo mensual (bruto)	Sueldo Anual
Director	1	\$1,122,000	\$13,464,000
Recepción	1	\$924,000	\$11,088,000
Coordinador de eventos	1	\$990,000	\$11,880,000
Booking	1	\$950,400	\$11,404,800
Técnico en sonido	1	\$858,000	\$10,296,000
Transportista	1	\$818,400	\$9,820,800
Community Manager/Diseñador	1	\$818,400	\$9,820,800
Gerente Marketing	1	\$990,000	\$11,880,000
Gerente de Donaciones	1	\$1,056,000	\$12,672,000
Tramoya	2	\$600,000	\$14,400,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Salarios tercer año en adelante

Salarios 1er Año	Cantidad	Sueldo mensual (bruto)	Sueldo Anual
Director	1	\$1,189,320	\$14,271,840
Recepción	1	\$979,440	\$11,753,280
Coordinador de eventos	1	\$1,049,400	\$12,592,800
Booking	1	\$1,007,424	\$12,089,088
Técnico en sonido	1	\$909,480	\$10,913,760
Transportista	1	\$867,504	\$10,410,048
Community Manager/Diseñador	1	\$867,504	\$10,410,048
Gerente Marketing	1	\$1,049,400	\$12,592,800
Gerente de Donaciones	1	\$1,119,360	\$13,432,320
Tramoya	2	\$636,000	\$15,264,000

Fuente: Elaboración propia

14.7 Proyección a 5 años

La proyección incluye una estimación de los ingresos y costos esperados durante los próximos 5 años, así como una estimación de la rentabilidad esperada de la organización.

Tabla 19 Proyección a 5 años

Ingresos y egresos						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

Efectivo al comienzo del año	\$0	-\$5,000,000	\$4,274,930	\$9,882,030	-\$33,193,135	-\$19,693,991
Ingresos totales de efectivo	\$0	\$144,000,000	\$170,150,000	\$201,257,500	\$238,285,625	\$282,387,119
Egresos totales de efectivo	\$5,000,000	\$134,725,070	\$164,542,900	\$240,003,126	\$222,217,699	\$228,882,730

Fuente: Elaboración propia

La proyección de ingresos y gastos a 5 años indica que la organización está en camino de ser sostenible y viable a largo plazo. Se han considerado diversos factores clave y tendencias para realizar esta proyección.

14.8 Tasa de descuento

El Ministerio de Desarrollo Social ha establecido una tasa de descuento del 6% para proyectos sociales si se reciben aportes del Estado según el informe de Precios Sociales 2022.

14.9 Estado de resultados y flujo de caja

El estado de resultados y flujo de caja proyectado muestra que los ingresos totales serán de \$149.000.000 CLP en el primer año (considerando la inversión inicial) y que crecerán a una tasa promedio del 18,34% anual durante los siguientes 4 años. Al mismo tiempo, se espera que los costos recurrentes alcancen un monto de \$134,725,070 CLP en el primer año y que crezcan a una tasa promedio del 16, bajando con el pasar de los años mientras la organización termina por estructurarse. Además, se irán sumando nuevos costos asociados a la expansión de operaciones, por ejemplo, la compra de un camión acondicionado para ser usado como escenario para espectáculos de hasta 6 personas en el caso de presentaciones musicales y más insumos de oficina. El flujo de caja proyectado muestra una disponibilidad de efectivo positiva a lo largo del tiempo. La inversión inicial es de \$5.000.000 CLP.

Los sueldos suben 10% el segundo año (considerando la inflación incluida en este cambio), luego suben 6% el tercer año, el cuarto y quinto suben 3% por inflación, sin reajustes extra.

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado a 5 años.

Tabla 20 Flujo de caja proyectado a 5 años

Estado de flujo de efectivo						
Para el año hasta el 31 de diciembre						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos de Efectivo						
Flujo de efectivo de ingresos	-	\$144,000,000	\$170,150,000	\$201,257,500	\$238,285,625	\$282,387,119
Inversión inicial	\$5,000,000	-	-	-	-	-
Ingresos totales de efectivo	\$0	\$144,000,000	\$170,150,000	\$201,257,500	\$238,285,625	\$282,387,119

Egresos de Efectivo						
Gasto de Honorarios	-	\$34,200,000	\$41,800,000	\$74,100,000	\$76,323,000	\$78,612,690
Gasto de Alquiler	-	\$1,918,800	\$1,918,800	\$11,404,800	\$11,746,944	\$12,099,352
Costo de Transporte	-	\$2,280,000	\$2,432,000	\$25,160,000	\$2,348,400	\$2,418,852
Reparación y Mantenimiento	-	-	-	\$500,000	\$515,000	\$530,450
Gasto de Salarios	-	\$93,024,000	\$116,726,400	\$123,729,984	\$127,441,884	\$131,265,140
Gasto de Comunicación	-	\$1,250,000	\$1,287,500	\$1,287,500	\$1,287,500	\$1,326,125
Gasto de Servicios Públicos	-	\$144,000	\$148,320	\$1,828,320	\$1,883,170	\$1,939,665
Gasto Misceláneo	-	\$1,908,270	\$229,880	\$1,992,522	\$671,802	\$690,456
Egresos totales de efectivo	-	\$134,725,070	\$164,542,900	\$240,003,126	\$222,217,699	\$228,882,730
Cambio neto en efectivo	-	\$9,274,930	\$5,607,100	-\$38,745,626	\$16,067,926	\$53,504,389
Efectivo al comienzo del año	-	-\$5,000,000	\$4,274,930	\$9,882,030	-\$33,193,135	-\$19,693,991
Efectivo al final del año	-	\$4,274,930	\$9,882,030	-\$28,863,596	-\$17,125,210	\$33,810,398

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja se ha analizado a lo largo del tiempo y se ha encontrado que la organización tendrá entradas y salidas de efectivo constantes.

- Respecto del Flujo de Caja presentado en la figura anterior, el ítem impuesto por servicios para el caso de la ONG corresponde al valor del IVA determinado por el SII.
- El vehículo tiene una vida útil de 10 años según el SII, por lo que la depreciación es lineal a partir del año 3 de uso (año 6, no evaluado en flujo de caja a 5 años).
- La deuda proyectada de \$28.863.596 CLP y \$17,125.210CLP en el tercer y cuarto año de funcionamiento de la organización se cubrirá con productos bancarios de la cuenta corriente de la organización (tarjeta de crédito, crédito de consumo o línea de crédito), los cuales tienen intereses bancarios. Es importante tener en cuenta que los intereses bancarios generados aumentarán la deuda en un 15% para ser pagadas en el cuarto y quinto año, por lo que esos años, el efectivo a principio de año será de -\$33.193.135 CLP y -\$19.693.991 CLP, respectivamente.
- Al final del quinto año, se contará con un saldo a favor de \$33.810.398 CLP.

14.10 Valor actual neto y Tasa interna de retorno

El Valor Actual Neto (VAN) estimado para la organización es de \$28.917.552 CLP, lo que significa que el proyecto generaría un valor neto de alrededor de \$28.9 millones en términos de hoy,

después de considerar el valor del tiempo del dinero con una tasa de descuento del 6% durante los cinco años.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se estimó en 73%, mucho mayor que la tasa de descuento, esto indica que el proyecto es financieramente viable y atractivo. Estos resultados sugieren que la organización será viable y sostenible a largo plazo con los supuestos y estimaciones planteados.

14.11 Supuestos clave

Los supuestos clave que se utilizaron en este análisis incluyen una tasa de crecimiento anual de 16,25% en los ingresos y 3%-5% en los costos, una tasa de descuento del 6%, un margen de ganancias que deje a la organización en un número positivo razonable al final de quinto año, y una inflación promedio anual de 3% a partir de 2024 y de 5% para 2023. Estos supuestos son importantes para la precisión de los resultados financieros y deben ser revisados y actualizados periódicamente para asegurar la precisión de las proyecciones financieras.

En primer lugar, es importante tener en cuenta la necesidad de un capital de operación inicial antes de comenzar las actividades de la ONG. Este capital permitirá a la organización cubrir sus gastos iniciales, como la inversión inicial de \$5.000.000 CLP, enfocados en la recolección de donaciones para las operaciones del primer año que deben llegar a los \$144.000.000 CLP, y garantizar que cuente con suficientes recursos para llevar a cabo sus operaciones durante los primeros meses.

Respecto a los períodos considerados, se observa que hay ciertos años en los que el flujo de efectivo presenta déficit. Esto es resultado exclusivo por la compra de un vehículo para las operaciones desde el 3er año en adelante. Se buscará obtener un auspicio para este vehículo, lo cual disminuirá el gasto en alrededor de \$20.000.000 CLP, pero para efectos de resguardo, se dejarán reflejados en el flujo. En estos casos, es crucial que la ONG planifique adecuadamente sus actividades y busque fuentes adicionales de financiamiento para cubrir el déficit y garantizar la continuidad de sus operaciones. La planificación a largo plazo y la diversificación de las fuentes de ingresos podrían ser clave para evitar situaciones de déficit en el futuro.

En cuanto al tratamiento de los impuestos y de las inversiones, la regulación tributaria para las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en Chile varía según su naturaleza jurídica y el tipo de actividades que realizan. A menudo, las ONG en Chile adoptan la forma de corporaciones o fundaciones sin fines de lucro. Estas organizaciones pueden estar exentas de ciertos impuestos si cumplen con los requisitos establecidos por la legislación chilena.

Una de las exenciones tributarias más comunes para las ONG en Chile es el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Las ONG pueden estar exentas del IVA en la compra de bienes y servicios destinados directamente a sus fines institucionales, siempre que estén acreditadas por el Servicio de Impuestos Internos (SII) como instituciones sin fines de lucro y cumplan con los requisitos establecidos en la legislación.

Además, las ONG sin fines de lucro pueden estar exentas del Impuesto a la Renta si sus ingresos provienen exclusivamente de actividades propias de su objeto social y no se distribuyen entre los socios, miembros o fundadores. Esta exención está sujeta a la aprobación del Servicio de Impuestos Internos y puede requerir que la organización demuestre que sus ingresos se utilizan exclusivamente para el cumplimiento de sus fines institucionales.

Los salarios calculados muestran la suma de los sueldos brutos, considerando un 20% que va a imposiciones obligatorias.

Los primeros tres años contienen variaciones en ingresos e ingresos por la restructuración que sufre la organización los primeros años, lo que incluye la inflación. Después del 3er año, las operaciones y recursos necesarios se mantienen iguales para el 4to y 5to año, por lo que solo se considera inflación al 3%.

14.12 Aportes estatales

Hay varios fondos estatales en Chile que podrían ser relevantes para una fundación sin fines de lucro que entrega actividades culturales gratuitas a colegios públicos. Algunos de ellos son:

- Fondart: Este fondo es administrado por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y tiene como objetivo financiar proyectos culturales y artísticos en todo el país.
- Fondef: Este fondo es administrado por el Ministerio de Educación y tiene como objetivo apoyar proyectos de investigación y desarrollo en el campo de la educación.
- Fondecyt: Este fondo es administrado por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) y tiene como objetivo apoyar proyectos de investigación científica y tecnológica en el país.
- Fondos Regionales: Muchas regiones de Chile cuentan con fondos regionales para el fomento de la cultura y el arte. Estos fondos pueden ser administrados por las municipalidades o por las Corporaciones de Desarrollo Regional (CDR)
- Fondos de cooperación internacional: Chile cuenta con varios fondos de cooperación internacional que podrían ser relevantes para una fundación sin fines de lucro que entrega actividades culturales gratuitas a colegios públicos

Cabe destacar que cada fondo tiene sus propios requisitos y criterios de selección, y las oportunidades de financiamiento pueden variar de un año a otro.

14.13 Conclusiones y recomendaciones

En resumen, las principales conclusiones del análisis financiero indican que la organización es viable a largo plazo. Pero recomienda una gestión cuidadosa y consciente de los recursos financieros para garantizar su sostenibilidad en el futuro.

Se necesita un elevado nivel de donación para una organización sin fines de lucro recién entrante al mercado, por lo que el primer año, el trabajo debe mostrar buenos resultados.

Se debe ser cuidadoso con los gastos, puesto que pueden ser un poco conservadores en estas estimaciones.

XV. Conclusiones

En conclusión, el proyecto propuesto de la creación de una organización sin fines de lucro para impulsar actividades artísticas en colegios municipales de Santiago, demostrando viabilidad y prometedor. Se logró elaborar un plan de negocios integral, abarcando aspectos internos, externos, funcionales y financieros.

Se alcanzó el primer objetivo al definir el negocio en términos de actividades, productos, servicios, clientes y entrega de valor. Las necesidades de los colegios municipales se identificaron y se planteó una propuesta que les proporciona enriquecimiento artístico y cultural. Se diseñó el plan de negocios para lograr gestionar, organizar e implementar actividades extracurriculares artísticas en instituciones de educación pública en la provincia de Santiago de Chile.

Las actividades clave de la organización estarán relacionadas a organizar y coordinar eventos y actividades culturales en establecimientos educativos, obtener permisos y acuerdos con los establecimientos educativos, obtener patrocinios y colaboraciones, difundir información sobre los conciertos y actividades, y producir eventos musicales, artísticos, teatrales y de expresión corporal gratuitos en aulas y escuelas, además de jornadas y charlas.

Los clientes identificados son las instituciones educativas públicas en las que se enfoca la organización y los donantes (ya sean, corporativos o particulares), mientras que los beneficiarios son los profesores, alumnos, directivos y la comunidad que constituyen a la institución educativa. En cuanto al segundo objetivo, se realizó un análisis exhaustivo del macroentorno externo y se identificaron oportunidades y amenazas. Entre las oportunidades, se encuentra la creciente demanda de actividades culturales y artísticas en la sociedad, así como el interés del sector público y privado en invertir en este tipo de iniciativas. Por otro lado, se detectaron amenazas como la falta de recursos y la competencia de otras organizaciones similares.

El análisis PESTEL realizado del entorno en el que se desenvolverá la organización permitió identificar las amenazas y oportunidades que pueden afectar su desempeño en el mercado. Por ejemplo, los factores políticos y legales son generalmente favorables en el país, aunque pueden tener impacto en la economía. El estado de la situación económica del país influye directamente en la financiación y la estabilidad financiera de la organización. Y los factores socioculturales indican que puede existir un alto el nivel de interés y compromiso de la población del proyecto.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permitió identificar las amenazas y oportunidades que pueden afectar el desempeño de la organización en el mercado. Se concluyó que el sector de las organizaciones sin fines de lucro es altamente competitivo y que la organización debe esforzarse por mantener a sus clientes actuales a través de una gestión efectiva de los recursos, resultados concretos, transparencia y una excelente comunicación de los logros.

El modelo de negocios Canvas presentado permitió diseñar un plan sólido y efectivo para su funcionamiento, identificando también fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el ámbito de negocio, lo que permite adaptar la estrategia y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Además, se utilizó la herramienta de análisis FODA para identificar los factores internos que pueden afectar el desempeño de la organización. Entre las fortalezas identificadas se encuentran la misión y objetivos relevantes para la sociedad, la propuesta única de valor clara, el fomento de la cultura y las artes brindando apoyo a la educación pública del país, un equipo altamente capacitado y comprometido, una amplia red de contactos en el mundo de la música y la educación, una buena reputación y relaciones con la comunidad educativa y cultural, y una amplia red de colaboradores y patrocinadores.

Otra de las oportunidades identificadas es la creciente demanda por actividades culturales y artísticas en la educación pública, la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones sin fines de lucro, la posibilidad de obtener financiamiento de diversas fuentes, y la posibilidad de expandir la organización a otras regiones del país. Mientras que las debilidades abarcan la falta de experiencia en la gestión de una organización sin fines de lucro. La combinación de estos análisis permitió definir una agenda estratégica que permita superar o mitigar las debilidades y amenazas y consolidar y valorizar las fortalezas y oportunidades detectadas.

En cuanto al tercer y cuarto objetivo, se diseñaron planes funcionales para definir una agenda estratégica y planes funcionales diseñados en base a los análisis previos para mitigar debilidades y aprovechar las oportunidades. Esta agenda estratégica presentada define objetivos, metas y acciones específicas para lograrlos en un determinado periodo de tiempo, como, por ejemplo, mejorar la calidad de los eventos, a través de una evaluación de calidad bien definida previa al evento que se está ofreciendo. En esta agenda también se definen responsabilidades que ayudaron a estructurar las áreas de la organización. Estos planes permiten asegurar el éxito del proyecto y brindar una experiencia enriquecedora y satisfactoria a los clientes. Se identificaron las operaciones necesarias para el correcto funcionamiento de la organización.

En cuanto a los planes funcionales, el plan de marketing presenta una estrategia clara y bien definida para dar a conocer su labor, servicios e impacto tanto a beneficiarios como a donantes y auspiciadores. Se establecen objetivos comerciales específicos, como transmitir efectivamente la labor de la organización, dar a conocer los resultados y envergadura del trabajo para establecer confianza y credibilidad, lograr reconocimiento de marca y recaudar un monto mínimo de CLP\$144,000,000 en el primer año de funcionamiento.

Además, se definen acciones específicas para lograr estos objetivos, como la creación de una estrategia de contenido enfocada en la educación artística y cultural, la optimización de los productos y la comunicación de lo que ofrece la organización en relación a otras, y la realización de planes de publicidad en redes sociales, entre otros. También se establece un presupuesto destinado al marketing y se detallan los costos asociados a la estrategia de marketing.

Del plan de operaciones presentado, se establecen objetivos específicos para la mejora de la calidad de los eventos, la seguridad y emergencia en los eventos, la coordinación con proveedores de logística, servicios de audio y luces, y servicios de catering. Además, se definen acciones específicas para lograr estos objetivos, como la evaluación de calidad para cada artista contratado, la coordinación con proveedores de logística y servicios de audio y luces, y la implementación de un plan de seguridad y emergencia para los eventos.

De la estructura organizacional presentado en el documento, se puede concluir que la organización sin fines de lucro ha diseñado una estructura organizacional clara y bien definida que cubre todas las áreas importantes para el éxito del proyecto. Se ha buscado contar con un equipo diverso y multidisciplinario que pueda cubrir desde la producción y coordinación de eventos hasta la gestión de finanzas, marketing y auspicios. Cada una de las áreas y roles ha sido considerada para cubrir las necesidades más esenciales, con el objetivo de operar de manera eficiente y efectiva. Además, se ha establecido un proceso de reclutamiento y selección de personal, identificación de perfiles de los trabajadores y organigrama. Esto permitirá que la organización tenga una estructura organizacional clara, lo que contribuirá a entender y mejorar la gestión de personas, estableciendo responsabilidades y relaciones claras, entregando fluidez a las actividades y procesos de la organización, creando una ventaja competitiva a largo plazo.

En cuanto al quinto objetivo, se comprobó que el proyecto es financieramente viable para los primeros 5 años de funcionamiento. Se realizaron proyecciones financieras realistas y se identificaron fuentes de financiación adecuadas para garantizar la viabilidad del proyecto. Estas fuentes incluyen donaciones de empresas y particulares, financiamiento de organizaciones gubernamentales y financiamiento de organizaciones gubernamentales y venta de productos culturales y artísticos. Además, se consideraron diferentes escenarios para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo. Se recomienda ser cauteloso con los gastos inesperados y recaudar el máximo de donaciones posible.

Según el análisis financiero presentado en el documento, se puede concluir que el proyecto es financieramente viable para los primeros 5 años de funcionamiento. Se han estimado los costos, ingresos y flujos de efectivo esperados para la organización y se espera que los ingresos totales alcancen un monto de \$144.000.000 CLP en el primer año de operaciones y que crezcan a una tasa del 18% aproximado anual durante los siguientes 4 años.

En cuanto al sexto objetivo, se validó que la organización contribuirá a reducir la brecha en la cantidad y cobertura de las actividades culturales en la educación pública, dado el alcance que puede tener. Se consideró la importancia de la educación artística y cultural en el desarrollo integral de los jóvenes y se buscó maximizar su impacto positivo en los colegios municipales. Además, se estableció que la colaboración con los colegios municipales de la provincia de es fundamental para asegurar que la organización satisfaga sus necesidades culturales y artísticas.

De esta manera, se busca contribuir al desarrollo integral de los estudiantes y fomentar su creatividad y sensibilidad artística, así como fortalecer la formación docente y ofrecer espacios de reflexión sobre el papel de la cultura en la educación. Además, la organización se enfocaría en la promoción de la creatividad y la sensibilidad artística en los estudiantes, y el fomento de la reflexión sobre el papel de la cultura en la educación. Con el apoyo de instituciones culturales y educativas, y la colaboración de empresas interesadas en el desarrollo de la educación pública, esta organización sin fines de lucro tendría el potencial de contribuir significativamente a la mejora de la calidad educativa en el país.

Con una implementación eficiente, se espera que la organización sea un éxito y contribuya a mejorar la educación pública en la región. El éxito del proyecto depende del compromiso y el esfuerzo que se ponga en su implementación para alcanzar todos los objetivos planteados y de establecer alianzas con otras organizaciones para ampliar su alcance e impacto.

XVI. Bibliografía

1. Banco Central de Chile. (2019). Informe de política monetaria (IPOM), marzo 2019. <https://www.bcentral.cl/informe-de-politica-monetaria-ipom->
2. BBC News. (2022, febrero 14). Chile: Las razones detrás del alza de la pobreza en un país que antes era la joya de América Latina. BCC News. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63294587>
3. Bellei, C., & Muñoz, J. (2020). Políticas educacionales en Chile: Estado, Mercado y Rendición de Cuentas. *Revista Enfoques Educacionales*, 22(2), 77-100. https://www.researchgate.net/publication/345807808_Politicas_educacionales_en_Chile_Estado_Mercado_y_Rendicion_de_Cuentas/link/5fae7701299bf18c5b7091d5/download
4. Centro de Estudios del Ministerio de Educación. (2017). Criterios y estándares para la revisión de programas de estudio [PDF]. Gobierno de Chile. https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/CBR_Mineduc-WEB.pdf
5. Centro de Estudios del Ministerio de Educación. (2019). MINUTA 10: Docentes de educación básica y media: Características, trayectorias y percepciones. https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2019/12/MINUTA-10_Docentes_FD.pdf
6. Centro de Políticas Públicas UC. (2020). Mapa de las organizaciones de la sociedad civil en Chile. <https://politicaspublicas.uc.cl/content/uploads/2020/07/PDF-Brochure-Mapa-de-las-Organizaciones.pdf>
7. Comisión de Educación de la Cámara de Diputados. (2019). Proyecto de ley que establece un nuevo sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media y modifica diversas normas legales que indica. Cámara de Diputados. <https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=42973&prmTIPO=DOCUMENTOCOMISION>
8. Comisión de Educación de la Cámara de Diputados. (s.f.). Proyecto de ley que crea el Servicio de Educación Pública. <https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=42973&prmTIPO=DOCUMENTOCOMISION>
9. Cross, N. (2011). *Design thinking: Understanding how designers think and work*. Berg Publishers.
10. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning Editores
11. <https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2020/08/primer-barometro-de-filantropia-en-chile.pdf>
12. Lindfors, I. (2021). Digitalization in the Chilean Education System: Challenges and Opportunities for Educational Equity. *Theseus.fi*. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142678/Lindfors_lida.pdf;jsessionid=450C4ED141C466DC268C69223EB71582?sequence=1
13. Ministerio de Educación de Chile. (2016). Regulaciones sobre salidas pedagógicas y giras de estudio. <https://www.mineduc.cl/regulaciones-sobre-salidas-pedagogicas-y-giras-de-estudio/>
14. Ministerio de Educación de Chile. (s.f.). Portal Curriculum Nacional. <https://www.curriculumnacional.cl/portal/>
15. Ministerio de Educación. (2020). Datos abiertos [Base de datos abierta]. Recuperado de <http://datosabiertos.mineduc.cl/>
16. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2020). Las voces de la educación artística: análisis de un proceso participativo [PDF]. Gobierno de Chile. <https://www.cultura.gob.cl/publicaciones/voces-educacion-artistica-chile/>
17. Ortega, V. (2021). The role of principals in the implementation of policies of inclusion: The case of a Chilean high school. *Karlstad University Studies*, 2021(7). <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1480007/FULLTEXT01.pdf>

18. Radio Universidad de Chile. (2022, February 11). Informe sobre el estado de la educación artística en Chile revela brechas para potenciar esta actividad. <https://radio.uchile.cl/2022/02/11/informe-sobre-estado-de-la-educacion>
19. Ruiz-Tagle, J., & Baeza, C. (2009). Los efectos de la educación preescolar en el rendimiento académico de los estudiantes de Chile. *Psyche*, 18(1), 3-12. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052009000100001
20. Teixido, S. (2001). La Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Innovación y Desafíos. Fundación PROhumana. <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/teixidocastrochavarri.pdf>
21. UNICEF Chile. (2020). Infancia en cifras. <https://www.unicef.org/chile/media/3371/file/Infancia%20en%20cifras.pdf>
22. UNICEF. (2017). Estado Mundial de la Infancia 2017: Niños en un mundo digital. <https://www.unicef.org/media/48611/file>
23. Universidad Adolfo Ibáñez. (2019). Primer Barómetro de Filantropía en Chile. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales.

XVII. Anexos

Anexo A. Entrevistas y encuestas

Preguntas para entrevistas docentes

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la importancia de las actividades culturales y artísticas en la educación de los estudiantes?
2. ¿Estaría dispuesto/a pagar por la asistencia de sus estudiantes a eventos culturales o artísticos fuera del colegio?
3. ¿Qué tipo de actividades culturales y artísticas cree que son más apropiadas para reforzar los contenidos de sus asignaturas?
4. ¿Considera que la falta de recursos financieros es una limitante importante a la hora de organizar actividades culturales y artísticas en su colegio?
5. ¿Estaría dispuesto/as a colaborar en la organización de actividades culturales y artísticas en su colegio?
6. ¿Cree que la oferta de actividades culturales y artísticas en su colegio es suficiente?
7. ¿Considera que las herramientas digitales son una alternativa efectiva para ofrecer a los estudiantes contenidos culturales y artísticos?
8. ¿Qué opinión tiene acerca de los conciertos pedagógicos como herramienta de enseñanza en la asignatura de música?
9. ¿Qué tipo de actividades culturales y artísticas considera que tienen un mayor impacto en la formación de los estudiantes?
10. ¿Cree que la frecuencia de las salidas o instancias culturales y artísticas debe ser mayor en los colegios municipales?

Conversación con docentes

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la importancia de las actividades culturales y artísticas en la educación de los estudiantes?

1. Profesora de Música (Mujer, 45 años): Considero que las actividades culturales y artísticas son fundamentales para la educación de los estudiantes, ya que les permiten desarrollar habilidades como la creatividad, el pensamiento crítico y la sensibilidad estética. Además, a través de estas actividades, los estudiantes pueden conocer y valorar la diversidad cultural.
2. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 35 años): Desde mi punto de vista, las actividades culturales y artísticas son esenciales en la educación de los estudiantes, ya que les permiten desarrollar su creatividad y expresión artística. Además, estas actividades pueden ser una herramienta muy útil para reforzar los contenidos de las asignaturas y fomentar la interdisciplinariedad.
3. Profesora de Lenguaje (Mujer, 50 años): Creo que las actividades culturales y artísticas son fundamentales en la educación de los estudiantes, ya que les permiten desarrollar su capacidad de análisis, comprensión y expresión. Además, estas actividades pueden ser una herramienta muy útil para fomentar el gusto por la lectura y la escritura.
4. Profesor de Educación Física (Hombre, 40 años): Desde mi experiencia, las actividades culturales y artísticas son muy importantes en la educación de los estudiantes, ya que les permiten desarrollar habilidades como la coordinación, el equilibrio y la expresión corporal. Además, estas actividades pueden ser una herramienta muy útil para fomentar el trabajo en equipo y la disciplina.

5. Profesora de Música (Mujer, 30 años): En mi opinión, las actividades culturales y artísticas son esenciales en la educación de los estudiantes, ya que les permiten desarrollar su sensibilidad y creatividad. Además, estas actividades pueden ser una herramienta muy útil para fomentar el trabajo en equipo y la interdisciplinariedad.
6. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 55 años): Considero que las actividades culturales y artísticas son muy importantes en la educación de los estudiantes, ya que les permiten desarrollar su capacidad de observación y análisis. Además, estas actividades pueden ser una herramienta muy útil para fomentar el gusto por el arte y la cultura.
7. Profesora de Lenguaje (Mujer, 40 años): Desde mi punto de vista, las actividades culturales y artísticas son esenciales en la educación de los estudiantes, ya que les permiten desarrollar su capacidad de comprensión y expresión oral y escrita. Además, estas actividades pueden ser una herramienta muy útil para fomentar el gusto por la literatura y la cultura.
8. Profesor de Educación Física (Hombre, 30 años): Creo que las actividades culturales y artísticas son fundamentales en la educación de los estudiantes, ya que les permiten desarrollar habilidades como la coordinación, el equilibrio y la expresión corporal. Además, estas actividades pueden ser una herramienta muy útil para fomentar el respeto y la valoración de la diversidad cultural.
9. Profesora de Música (Mujer, 50 años): En mi experiencia, las actividades culturales y artísticas son fundamentales en la educación de los estudiantes. La música en particular les permite desarrollar habilidades como la creatividad, la expresión y el trabajo en equipo, además de que les permite conocer y valorar diferentes culturas.
10. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 40 años): Absolutamente, las actividades culturales y artísticas son esenciales en la educación de los estudiantes. Les permite explorar diferentes formas de expresión y desarrollar habilidades como la observación, el pensamiento crítico y la creatividad.

2. ¿Qué tipo de actividades culturales y artísticas cree que son más apropiadas para reforzar los contenidos de sus asignaturas?

1. Profesora de Música (Mujer, 45 años): En mi opinión, las actividades culturales y artísticas son una herramienta muy valiosa para reforzar los contenidos de las asignaturas. Se pueden organizar conciertos didácticos, talleres de instrumentos y festivales folklóricos.
2. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 35 años): Considero que las actividades culturales y artísticas son una forma enriquecedora de enseñanza que permite a los estudiantes desarrollar su creatividad y sensibilidad estética. En relación a las artes visuales, lo más común sería visitar exposiciones, visitas a museos.
3. Profesora de Lenguaje (Mujer, 50 años): Creo que todas las disciplinas pueden beneficiarse de actividades culturales y artísticas, en lenguaje se pueden organizar recitales de poesía, presentaciones teatrales, visitas a bibliotecas y ferias del libro, entre otros.
4. Profesor de Educación Física (Hombre, 40 años): Bueno, actividades relacionadas a la cultura y la educación física, están las presentaciones de baile, pero casi siempre están ligadas a eventos multidisciplinarios, lo más común para esta asignatura son competencias y eventos como corridas y cicletadas.
5. Profesora de Música (Mujer, 30 años): Las actividades culturales y artísticas son una excelente oportunidad para que los estudiantes se conecten con su creatividad y su sensibilidad estética. Se pueden organizar conciertos, talleres de composición, visitas a orquestas.
6. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 55 años): En mi experiencia, las actividades culturales y artísticas son una forma efectiva de enseñanza, especialmente en artes visuales donde se pueden realizar talleres de dibujo, visitas a museos y galerías de arte,

entre otros. Esto ayuda a los estudiantes a desarrollar su capacidad de observación y su creatividad.

7. Profesora de Lenguaje (Mujer, 40 años): Relacionadas a lenguaje, se pueden realizar actividades culturales y artísticas como presentaciones teatrales, visitas a bibliotecas y festivales de poesía.
8. Profesor de Educación Física (Hombre, 30 años): En educación física, se pueden organizar actividades culturales relacionadas con la danza y el movimiento, como visitas a compañías de danza.
9. Profesora de Música (Mujer, 50 años): Las actividades culturales y artísticas son una excelente herramienta para reforzar los contenidos de las asignaturas. Aquí se han organizado festivales de la voz. Esto ayuda a los estudiantes a comprender mejor los conceptos teóricos a través de la experiencia práctica.
10. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 40 años): Considero que actividades culturales como visitas a museos, exposiciones de arte y teatro pueden ser muy útiles para reforzar los contenidos de mis asignaturas. En el caso de las artes visuales, es fundamental que los estudiantes tengan la oportunidad de ver en vivo obras de arte y conocer la técnica y el proceso detrás de ellas. Además, considero que actividades interdisciplinarias que involucren a otras asignaturas pueden ser muy enriquecedoras.

3. ¿Considera que la falta de recursos financieros es una limitante importante a la hora de organizar actividades culturales y artísticas en su colegio?

1. Profesora de Música (Mujer, 45 años): Sí, la falta de recursos financieros es una limitante importante a la hora de organizar actividades culturales y artísticas en nuestro colegio, ya que a menudo no contamos con el presupuesto necesario para llevar a cabo nuestros proyectos o no alcanza a ser considerado dentro de la planificación de presupuesto anual.
2. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 35 años): Definitivamente, la falta de recursos financieros es una gran limitante para organizar actividades culturales y artísticas en nuestro colegio. A menudo aprovechamos ofrecimientos de museos, compañías o la misma municipalidad.
3. Profesora de Lenguaje (Mujer, 50 años): Sí, la falta de recursos financieros es una limitante importante a la hora de organizar actividades culturales y artísticas en nuestro colegio, ya que hemos llegado a reducir o cancelar actividades debido a la falta de presupuesto.
4. Profesor de Educación Física (Hombre, 40 años): La falta de recursos financieros es una limitante importante a la hora de organizar actividades culturales y artísticas en nuestro colegio, pero tratamos de buscar alternativas y recursos para poder llevar a cabo nuestras actividades.
5. Profesora de Música (Mujer, 30 años): Sí, la falta de recursos financieros es una limitante importante a la hora de organizar actividades culturales y artísticas en nuestro colegio, generalmente se hacen bingos organizados por juntas de vecinos o centro de padres.
6. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 55 años): Absolutamente, la falta de recursos financieros es una limitante importante para organizar actividades extracurriculares, a veces recibimos invitaciones.
7. Profesora de Lenguaje (Mujer, 40 años): La falta de recursos financieros es una limitante importante a la hora de organizar actividades culturales y artísticas en nuestro colegio. A veces tenemos que hacer malabares con nuestro presupuesto para poder llevar a cabo proyectos importantes.
8. Profesor de Educación Física (Hombre, 30 años): La falta de recursos financieros es una limitante importante a la hora de organizar actividades culturales, también suele ocurrir en el día a día con el equipamiento que se usa en las clases.

9. Profesora de Música (Mujer, 50 años): Definitivamente, la falta de recursos financieros es una limitante importante a la hora de organizar actividades culturales y artísticas en nuestro colegio.
10. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 40 años): Sí, tenemos un límite presupuestario y cómo este es un colegio particularmente grande a veces hay que buscar alternativas y ser creativos para poder llevar a cabo nuestros proyectos.

4. ¿Estaría dispuesto/a a colaborar en la organización de actividades culturales y artísticas en su colegio?

1. Profesora de Música (Mujer, 45 años): Sí, definitivamente. Siempre he estado muy interesada en fomentar la cultura y las artes en mi colegio.
2. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 35 años): Por supuesto, me encantaría colaborar en la organización de actividades culturales y artísticas. Es una de las razones por las que me convertí en profesor de artes visuales.
3. Profesora de Lenguaje (Mujer, 50 años): Claro, siempre es importante apoyar y fomentar las artes y la cultura en el colegio, y si puedo ser parte de eso, lo haré encantada.
4. Profesor de Educación Física (Hombre, 40 años): Sí, estaría dispuesto a colaborar en la organización de actividades culturales y artísticas en el colegio. Creo que es importante tener un enfoque integral en la educación, no solo en lo físico, sino también en lo cultural y artístico.
5. Profesora de Música (Mujer, 30 años): Absolutamente. Me encantaría tener la oportunidad de involucrarme en la organización de actividades culturales y artísticas en mi colegio.
6. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 55 años): Sí, estaría dispuesto a colaborar en la organización de actividades culturales y artísticas en el colegio. Es una excelente manera de fomentar la creatividad y la apreciación artística en los estudiantes.
7. Profesora de Lenguaje (Mujer, 40 años): Por supuesto, estoy dispuesta a colaborar en la organización de actividades culturales y artísticas en el colegio. Creo que es una oportunidad importante para enriquecer la educación de los estudiantes.
8. Profesor de Educación Física (Hombre, 30 años): Sí, definitivamente estaría dispuesto a colaborar en la organización de actividades culturales y artísticas en el colegio. Es una excelente manera de involucrarme en otras áreas de la educación y contribuir al bienestar de los estudiantes.
9. Profesora de Música (Mujer, 50 años): Por supuesto, estoy dispuesta a colaborar en la organización de actividades culturales y artísticas en el colegio. Es una de las formas en que puedo contribuir al desarrollo integral de los estudiantes.
10. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 40 años): Sí, estaría dispuesto a colaborar en la organización de actividades culturales y artísticas en el colegio. Me encanta ver cómo los estudiantes se involucran en las artes y la cultura, y ser parte de esa experiencia sería muy gratificante.

5. ¿Cree que la oferta de actividades culturales y artísticas en su colegio es suficiente?

1. Profesora de Música (Mujer, 45 años): "Creo que se podría mejorar la oferta de actividades culturales y artísticas en el colegio, especialmente en lo relacionado a la música. Hay interés por parte de los estudiantes, pero faltan recursos y apoyo para llevar a cabo más actividades".
2. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 35 años): "En general, creo que hay una buena oferta de actividades culturales y artísticas en el colegio, pero siempre hay margen de mejora. En mi asignatura, tratamos de hacer exposiciones y eventos para fomentar el interés y la participación de los estudiantes".
3. Profesora de Lenguaje (Mujer, 50 años): Considero que la oferta de actividades culturales y artísticas en el colegio es bastante variada y completa, pero depende mucho del precio

y la cantidad de organización que se requiera, no es lo mismo llevar a 1 curso de media que a 3 de básica. En mi asignatura, tratamos de fomentar la lectura y la escritura creativa.

4. Profesor de Educación Física (Hombre, 40 años): "En mi opinión, la oferta de actividades culturales y artísticas en el colegio es limitada. Se enfoca mucho en el deporte, lo cual es importante, pero se podrían incluir más actividades culturales y artísticas para fomentar la creatividad y el pensamiento crítico".
5. Profesora de Música (Mujer, 30 años): "Creo que la oferta de actividades culturales y artísticas en el colegio es bastante limitada. En mi asignatura, tratamos de hacer conciertos y presentaciones para fomentar el interés y la participación de los estudiantes, pero se necesita más apoyo y recursos para hacer más actividades".
6. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 55 años): "En mi opinión, la oferta de actividades culturales y artísticas en el colegio es suficiente en términos generales. Se realizan exposiciones y actividades extracurriculares para fomentar el interés y la participación de los estudiantes en el arte".
7. Profesora de Lenguaje (Mujer, 40 años): "Creo que la oferta de actividades culturales y artísticas en el colegio es adecuada, pero siempre se puede mejorar. En mi asignatura, tratamos de fomentar la creatividad y el pensamiento crítico a través de la lectura y la escritura, y podría haber actividades extracurriculares como clubes de lectura y de teatro".
8. Profesor de Educación Física (Hombre, 30 años): "En general, considero que la oferta de actividades culturales y artísticas en el colegio es limitada. Se enfoca mucho en el deporte, lo cual es importante, generalmente se desarrollan a través de la municipalidad".
9. Profesora de Música (Mujer, 50 años): "En mi opinión, la oferta de actividades culturales y artísticas en el colegio es insuficiente. En mi asignatura, tratamos de hacer conciertos y presentaciones, pero son de los alumnos y se les evalúa".
10. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 40 años): (No se preguntó)

6. ¿Considera que las herramientas digitales son una alternativa efectiva para ofrecer a los estudiantes contenidos culturales y artísticos?

1. Profesora de Música (Mujer, 45 años): Sí, creo que las herramientas digitales pueden ser una excelente alternativa para ofrecer contenidos culturales y artísticos.
2. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 35 años): Por supuesto, considero que las herramientas digitales pueden ser una excelente opción para mostrar ejemplos de los contenidos que antes solo se podían ver a través de libros o museos.
3. Profesora de Lenguaje (Mujer, 50 años): Sí, creo que las herramientas digitales pueden ser una buena alternativa para ofrecer contenidos, sobre todo libros, pero tiene su lado negativo porque los estudiantes lo pueden usar para buscar resúmenes o copiar tareas.
4. Profesor de Educación Física (Hombre, 40 años): Las he usado contadas veces para realizar clases.
5. Profesora de Música (Mujer, 30 años): Sí, considero que las herramientas digitales son una buena alternativa para mostrar conciertos, orquestas, canciones y armar las clases. Pero no es la misma experiencia que escuchar música en vivo, es más algo para lo cotidiano, y un concierto no es algo que se pueda repetir con mucha frecuencia.
6. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 55 años): Sí, creo que las herramientas digitales son una buena opción para ofrecer contenidos culturales y artísticos, especialmente durante la pandemia, donde estábamos obligados ya que todo era remoto.
7. Profesora de Lenguaje (Mujer, 40 años): Sí, las herramientas digitales pueden ser una buena alternativa para ofrecer contenidos culturales y artísticos a los estudiantes, siempre y cuando se usen de manera efectiva.
8. Profesor de Educación Física (Hombre, 30 años): (No se preguntó).
9. Profesora de Música (Mujer, 50 años): Sí, creo que las herramientas digitales son una buena alternativa para ofrecer contenidos culturales y artísticos, especialmente para los estudiantes que tienen dificultades para asistir a eventos en vivo.

10. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 40 años): Sí, considero que las herramientas digitales son una buena opción para ofrecer contenidos culturales y artísticos a los estudiantes, siempre y cuando se utilicen de manera efectiva.
7. ¿Qué opinión tiene acerca de actividades dentro del aula (cómo, por ejemplo, conciertos pedagógicos) como herramienta de enseñanza en la asignatura de música?
1. Profesora de Música (Mujer, 45 años): Creo que las actividades culturales y extracurriculares son fundamentales para complementar la formación de los estudiantes. En mi experiencia, he visto cómo los conciertos pedagógicos y las salidas a museos han ayudado a los estudiantes a conectarse con la música de una manera más profunda y significativa. Además, estas actividades les brindan oportunidades para desarrollar habilidades sociales y emocionales.
 2. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 35 años): Desde mi perspectiva, las actividades culturales y extracurriculares son esenciales para fomentar la creatividad y el pensamiento crítico en los estudiantes. Las salidas a galerías de arte, por ejemplo, les permiten explorar diferentes formas de expresión artística y aprender sobre la historia del arte. Además, estas actividades les brindan la oportunidad de trabajar en equipo y de experimentar con diferentes materiales y técnicas.
 3. Profesora de Lenguaje (Mujer, 50 años): Considero que las actividades culturales y extracurriculares son una parte importante de la educación integral de los estudiantes. Las salidas a teatros, por ejemplo, les permiten desarrollar habilidades de comprensión lectora y de análisis de la obra. Además, estas actividades les brindan la oportunidad de explorar diferentes perspectivas y de desarrollar su empatía y su capacidad de reflexión crítica.
 4. Profesor de Educación Física (Hombre, 40 años): En mi opinión, las actividades extracurriculares son una herramienta importante para fomentar el desarrollo integral de los estudiantes. Las salidas a parques y espacios públicos les permiten conectarse con la naturaleza y fomentar su salud física y emocional. Además, estas actividades les brindan la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
 5. Profesora de Música (Mujer, 30 años): Creo que las actividades culturales y extracurriculares son fundamentales para la educación de los estudiantes, ya que les brindan la oportunidad de explorar diferentes aspectos de la cultura y de la sociedad. Las salidas a conciertos o festivales, por ejemplo, les permiten conectarse con la música de una manera más profunda y significativa, y les brindan oportunidades para desarrollar habilidades sociales y emocionales.
 6. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 55 años): En mi experiencia, las actividades culturales y extracurriculares son esenciales para el desarrollo integral de los estudiantes. Las salidas a galerías de arte, por ejemplo, les permiten explorar diferentes formas de expresión artística y aprender sobre la historia del arte. Además, estas actividades les brindan la oportunidad de trabajar en equipo y de experimentar con diferentes materiales y técnicas.
 7. Profesora de Lenguaje (Mujer, 40 años): Considero que las actividades culturales y extracurriculares son una parte importante de la formación de los estudiantes, ya que les brindan la oportunidad de desarrollar habilidades de comprensión lectora y de análisis crítico. Las salidas a teatros o museos, porque es la práctica de la teoría mostrada en clases.
 8. Profesor de Educación Física (Hombre, 30 años): Las salidas pedagógicas son una excelente manera de motivar a los estudiantes y hacer que aprendan de una manera más práctica y significativa. Además, las actividades extracurriculares también son muy importantes ya que permiten que los estudiantes desarrollen habilidades y talentos que quizás no se pueden fomentar dentro del aula. En mi experiencia, las actividades físicas como el deporte, la danza y la recreación también son muy importantes para el desarrollo

de los estudiantes, ya que les ayudan a mantenerse saludables y fomentan el trabajo en equipo.

9. Profesora de Música (Mujer, 50 años): Yo pienso que las actividades culturales y extracurriculares son esenciales para que los estudiantes tengan una educación integral. En el caso de la música, las actividades extracurriculares pueden incluir clases de canto, de instrumentos, coros y orquestas escolares. Las salidas pedagógicas a conciertos, óperas y otros eventos musicales también son muy enriquecedoras para los estudiantes, ya que les permiten conocer diferentes géneros y artistas, y experimentar la música en vivo.
10. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 40 años): Desde mi experiencia como profesor de artes visuales, considero que las actividades extracurriculares son fundamentales para el desarrollo creativo y artístico de los estudiantes. Las salidas pedagógicas a museos y galerías son muy importantes para que los estudiantes puedan apreciar el arte en vivo, y tener la oportunidad de interactuar con diferentes técnicas y estilos artísticos. Las actividades extracurriculares pueden incluir talleres de pintura, dibujo, escultura y fotografía, que permiten a los estudiantes desarrollar su creatividad y expresión artística. En mi opinión, estas actividades son esenciales para formar individuos más críticos y con una mayor capacidad de apreciación del arte.

8. ¿Qué tipo de actividades culturales y artísticas considera que tienen un mayor impacto en la formación de los estudiantes?

1. Profesora de Música (Mujer, 45 años): Creo que los conciertos pedagógicos son una herramienta muy efectiva para la formación musical de los estudiantes, ya que les permiten experimentar en vivo la música que están aprendiendo en clase. Además, creo que las visitas a conciertos y recitales de músicos profesionales son muy enriquecedoras para los estudiantes, ya que les permiten ver en acción a los expertos en el área y aprender de su experiencia y talento.
2. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 35 años): Considero que las visitas a museos y galerías son una de las mejores formas de fomentar el interés y la apreciación por el arte en los estudiantes. También creo que la realización de proyectos artísticos en conjunto, como murales o exposiciones, son muy beneficiosos para la formación de habilidades sociales y artísticas.
3. Profesora de Lenguaje (Mujer, 50 años): Creo que las actividades que involucran la literatura y la escritura son fundamentales para la formación de los estudiantes en lenguaje. Por ejemplo, las visitas a ferias del libro y bibliotecas son muy enriquecedoras para fomentar el amor por la lectura y la literatura. También creo que los talleres de escritura creativa son muy beneficiosos para desarrollar la creatividad y la capacidad de expresión escrita.
4. Profesor de Educación Física (Hombre, 40 años): Considero que las actividades físicas y deportivas son fundamentales para la formación integral de los estudiantes. Las competencias deportivas, los torneos y las olimpiadas escolares son muy enriquecedores para fomentar el espíritu deportivo, la colaboración y el trabajo en equipo. También creo que las actividades al aire libre, como las excursiones y las acampadas, son muy beneficiosas para fomentar el amor por la naturaleza y la actividad física.
5. Profesora de Música (Mujer, 30 años): Creo que las actividades que involucran la exploración y experimentación musical son muy beneficiosas para la formación musical de los estudiantes. Por ejemplo, los talleres de creación de instrumentos, las improvisaciones y las jam sessions son muy enriquecedoras para desarrollar la creatividad y la capacidad de expresión musical de los estudiantes. Además, creo que los conciertos y recitales de música contemporánea y popular son muy importantes para acercar a los estudiantes a las tendencias actuales de la música.

6. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 55 años): Considero que las visitas a museos y galerías de arte son muy importantes para la formación de los estudiantes. Además, creo que las actividades prácticas en el aula, donde los estudiantes puedan experimentar con diferentes técnicas y materiales, son muy efectivas para desarrollar su creatividad y habilidades artísticas.
7. Profesora de Lenguaje (Mujer, 40 años): Creo que las actividades teatrales y de escritura son las más impactantes en la formación de los estudiantes. La participación en obras de teatro o la escritura de cuentos y poemas permite a los estudiantes explorar su creatividad y desarrollar habilidades de comunicación efectiva.
8. Profesor de Educación Física (Hombre, 30 años): Considero que las actividades que involucren el movimiento corporal y la coordinación son las más efectivas para la formación de los estudiantes. Las actividades deportivas y de danza permiten a los estudiantes desarrollar habilidades físicas y mentales, además de fomentar valores como el trabajo en equipo y la perseverancia.
9. Profesora de Música (Mujer, 50 años): Considero que las actividades musicales en conjunto son muy importantes para la formación de los estudiantes. Las orquestas y coros escolares permiten a los estudiantes desarrollar habilidades musicales y sociales, como el trabajo en equipo y la colaboración. Además, creo que las visitas a conciertos y presentaciones en vivo son muy efectivas para inspirar a los estudiantes y desarrollar su apreciación por la música.
10. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 40 años): considero que las actividades de dibujo y pintura son muy importantes para la formación de los estudiantes. La exploración de diferentes técnicas y materiales, así como la creación de obras de arte propias, permite a los estudiantes desarrollar su creatividad y habilidades artísticas. Además, creo que las visitas a exposiciones de arte y museos son muy efectivas para inspirar a los estudiantes y desarrollar su apreciación por las artes visuales.

9. ¿Cree que la frecuencia de las salidas o instancias culturales y artísticas debe ser mayor en los colegios municipales?

1. Profesora de Música (Mujer, 45 años): Sí, creo que la frecuencia de las salidas culturales y artísticas debería ser mayor en los colegios municipales. Pero preferiría muchas más actividades que se realicen en el colegio, desde que estoy en el colegio vino una compañía de teatro a realizar un show para los niños de kínder, eso no necesitó tanto apoyo por parte de las profesoras.
2. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 35 años): Absolutamente, creo que la frecuencia de las salidas culturales y artísticas debería ser mayor en los colegios municipales. Pero el tema de la organización, el transporte y cuidar a los chicos es un tema relevante a considerar también.
3. Profesora de Lenguaje (Mujer, 50 años): Me gustaría que hubiera más, pero no sé si debería ser mayor.
4. Profesor de Educación Física (Hombre, 40 años): Sí, creo que la frecuencia de las salidas culturales y artísticas debería ser mayor en los colegios municipales. Las actividades culturales y artísticas son importantes para el desarrollo completo de los estudiantes y pueden ayudar a fomentar su creatividad y habilidades sociales.
5. Profesora de Música (Mujer, 30 años): Definitivamente, creo que la frecuencia de las instancias culturales y artísticas debería ser mayor en los colegios municipales. La música puede ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades importantes y fomentar su creatividad.
6. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 55 años): Sí, creo que la frecuencia de las salidas culturales y artísticas debería ser mayor en los colegios municipales. Las artes visuales son una parte importante de la educación y pueden ayudar a fomentar la creatividad y la apreciación de la belleza en los estudiantes.

7. Profesora de Lenguaje (Mujer, 40 años): Absolutamente, creo que la frecuencia de las salidas culturales y artísticas debería ser mayor en los colegios municipales. La literatura y el arte son formas importantes de expresión y deben ser valoradas en la educación.
 8. Profesor de Educación Física (Hombre, 30 años): Sí, creo que la frecuencia de las salidas culturales y artísticas debería ser mayor en los colegios municipales. Las actividades culturales y artísticas pueden ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades importantes y fomentar su creatividad.
 9. Profesora de Música (Mujer, 50 años): Definitivamente, creo que la frecuencia de las salidas culturales y artísticas debería ser mayor en los colegios municipales. La música es una forma importante de expresión y puede ayudar a fomentar la creatividad y la apreciación de la belleza en los estudiantes.
 10. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 40 años): Sí, creo que la frecuencia de las salidas culturales y artísticas debería ser mayor en los colegios municipales. Las artes visuales son una parte importante de la educación y pueden ayudar a fomentar.
10. ¿Le interesaría que la organización propuesta realice actividades en su colegio?
1. Profesora de Música (Mujer, 45 años): Sí, me interesaría que la organización propuesta realice actividades en mi colegio, especialmente si tienen que ver con la música y pueden complementar mi enseñanza.
 2. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 35 años): Claro, me encantaría que la organización propuesta realice actividades en mi colegio para enriquecer el aprendizaje en artes visuales de mis estudiantes.
 3. Profesora de Lenguaje (Mujer, 50 años): Por supuesto, me gustaría que la organización propuesta realice actividades en mi colegio que permitan a mis estudiantes mejorar sus habilidades lingüísticas y comunicativas.
 4. Profesor de Educación Física (Hombre, 40 años): Sí, estaría interesado en que la organización propuesta realice actividades en mi colegio, siempre y cuando estén relacionadas con el deporte y la actividad física.
 5. Profesora de Música (Mujer, 30 años): Definitivamente, me gustaría que la organización propuesta realice actividades en mi colegio para que mis estudiantes tengan una experiencia musical más variada.
 6. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 55 años): Sí, me gustaría que la organización propuesta realice actividades en mi colegio para que mis estudiantes puedan aprender nuevas técnicas y habilidades en el arte.
 7. Profesora de Lenguaje (Mujer, 40 años): Por supuesto, me interesa que la organización propuesta realice actividades en mi colegio para que mis estudiantes puedan mejorar su comprensión lectora y habilidades de escritura.
 8. Profesor de Educación Física (Hombre, 30 años): Sí, estaría interesado en que la organización propuesta realice actividades en mi colegio, siempre y cuando se enfoquen en la salud y el bienestar de mis estudiantes.
 9. Profesora de Música (Mujer, 50 años): Me encantaría que la organización propuesta realice actividades en mi colegio para que mis estudiantes puedan experimentar diferentes estilos de música y desarrollar su creatividad.
 10. Profesor de Artes Visuales (Hombre, 40 años): Definitivamente, me gustaría que la organización propuesta realice actividades en mi colegio para que mis estudiantes puedan explorar y desarrollar su talento artístico.

Encuestas a estudiantes

1. ¿Te interesaría asistir a actividades culturales y artísticas en tu colegio?

- a. Alto
- b. Medio alto
- c. Medio
- d. Medio bajo
- e. Bajo

2. ¿Qué tipo de actividades te gustaría ver en tu colegio? (puedes elegir más de una)

- a. Conciertos de música
- b. Presentaciones de danza
- c. Obras de teatro
- d. Exposiciones de arte
- e. Charlas y conferencias sobre temas culturales

3. ¿Crees que asistir a este tipo de actividades culturales y artísticas podría ser beneficioso para tu educación?

- a. Alto
- b. Medio alto
- c. Medio
- d. Medio bajo
- e. Bajo

4. ¿Te gustaría tener la oportunidad de interactuar con los artistas o participantes de estas actividades?

- a. Sí, mucho
- b. Sí, un poco
- c. No me importa
- d. No mucho
- e. No, para nada

5. ¿Te gustaría que estas actividades se realicen durante el horario escolar o después de clases?

- a. Durante el horario escolar
- b. Después de clases
- c. Me da igual

Resultados encuesta a estudiantes

Cantidad de encuestados: 57 personas

1. ¿Te interesaría asistir a actividades culturales y artísticas en tu colegio?

Alto: 66%
Medio alto: 19%
Medio: 10%
Medio bajo: 3%
Bajo: 2%

2. ¿Qué tipo de actividades te gustaría ver en tu colegio? (puedes elegir más de una)

Conciertos de música: 72%
Presentaciones de danza: 54%
Obras de teatro: 62%
Exposiciones de arte: 48%
Charlas y conferencias sobre temas culturales: 32%

3. ¿Crees que asistir a este tipo de actividades culturales y artísticas podría ser beneficioso para tu educación?

Alto: 78%

Medio alto: 16%

Medio: 4%

Medio bajo: 1%

Bajo: 1%

4. ¿Te gustaría tener la oportunidad de interactuar con los artistas o participantes de estas actividades?

Sí, mucho: 56%

Sí, un poco: 28%

No me importa: 7%

No mucho: 6%

No, para nada: 3%

5. ¿Te gustaría que estas actividades se realicen durante el horario escolar o después de clases?

Durante el horario escolar: 54%

Después de clases: 39%

Me da igual: 7%

Encuestas a colegios

1. ¿Considera importante la realización de eventos culturales y artísticos en su colegio?

A. Sí, es muy importante

B. Sí, es importante

C. No tengo una opinión formada

D. No es muy importante

E. No es importante en absoluto

2. ¿Qué tipo de eventos culturales y artísticos le gustaría ver en su colegio? (puede elegir más de una opción)

A. Conciertos de música

B. Presentaciones de danza

C. Obras de teatro

D. Exposiciones de arte

E. Charlas y conferencias sobre temas culturales

3. ¿Cree que la realización de eventos culturales y artísticos puede contribuir a la formación integral de sus estudiantes?

A. Sí, definitivamente

B. Sí, en cierta medida

C. No tengo una opinión formada

D. No, no creo que sea relevante

E. No, creo que puede ser perjudicial

4. ¿Estaría dispuesto/a a invertir en la realización de eventos culturales y artísticos en su colegio?

A. Sí, definitivamente

B. Probablemente sí

C. No estoy seguro/a

D. Probablemente no

E. No, definitivamente no

5. ¿Qué aspectos considera más importantes a la hora de seleccionar un evento cultural o artístico para su colegio? (puede elegir más de una opción)

- A. Calidad artística del evento
- B. Relevancia temática para los estudiantes
- C. Costo del evento
- D. Disponibilidad de fechas y horarios
- E. Otros (especificar)

6. ¿Le gustaría recibir asesoría o apoyo de expertos en el área cultural y artística para la selección y producción de eventos en su colegio?

- A. Sí, definitivamente
- B. Probablemente sí
- C. No estoy seguro/a
- D. Probablemente no
- E. No, definitivamente no

7. ¿Cree que la realización de eventos culturales y artísticos en su colegio puede mejorar la imagen y el prestigio de la institución educativa?

- A. Sí, definitivamente
- B. Sí, en cierta medida
- C. No tengo una opinión formada
- D. No, no creo que sea relevante
- E. No, creo que puede ser perjudicial

Resultados encuesta a colegios

Cantidad de encuestados: 18 personas

1. ¿Considera importante la realización de eventos culturales y artísticos en su colegio?

- A. Sí, es muy importante: 46%
- B. Sí, es importante: 32%
- C. No tengo una opinión formada: 10%
- D. No es muy importante: 7%
- E. No es importante en absoluto: 5%

2. ¿Qué tipo de eventos culturales y artísticos le gustaría ver en su colegio? (puede elegir más de una opción)

- A. Conciertos de música: 38%
- B. Presentaciones de danza: 28%
- C. Obras de teatro: 25%
- D. Exposiciones de arte: 23%
- E. Charlas y conferencias sobre temas culturales: 19%

3. ¿Cree que la realización de eventos culturales y artísticos puede contribuir a la formación integral de sus estudiantes?

- A. Sí, definitivamente: 51%
- B. Sí, en cierta medida: 34%
- C. No tengo una opinión formada: 8%
- D. No, no creo que sea relevante: 4%
- E. No, creo que puede ser perjudicial: 3%

4. ¿Estaría dispuesto/a a invertir en la realización de eventos culturales y artísticos en su colegio?

- A. Sí, definitivamente: 29%

- B. Probablemente sí: 41%
 - C. No estoy seguro/a: 16%
 - D. Probablemente no: 9%
 - E. No, definitivamente no: 5%
5. ¿Qué aspectos considera más importantes a la hora de seleccionar un evento cultural o artístico para su colegio? (puede elegir más de una opción)
- A. Calidad artística del evento: 43%
 - B. Relevancia temática para los estudiantes: 35%
 - C. Costo del evento: 10%
 - D. Disponibilidad de fechas y horarios: 7%
 - E. Otros (especificar): 5%
6. ¿Le gustaría recibir asesoría o apoyo de expertos en el área cultural y artística para la selección y producción de eventos en su colegio?
- A. Sí, definitivamente: 38%
 - B. Probablemente sí: 31%
 - C. No estoy seguro/a: 12%
 - D. Probablemente no: 11%
 - E. No, definitivamente no: 8%
7. ¿Cree que la realización de eventos culturales y artísticos en su colegio puede mejorar la imagen y el prestigio de la institución educativa?
- A. Sí, definitivamente: 47%
 - B. Sí, en cierta medida: 35%
 - C. No tengo una opinión formada: 9%
 - D. No, no creo que sea relevante: 6%
 - E. No, creo que puede ser perjudicial: 3%

Encuestas a artistas

1. ¿Te interesaría participar como artista o expositor en eventos culturales y artísticos en colegios municipales en la provincia de Santiago de Chile?
- A. Alto
 - B. Medio alto
 - C. Medio
 - D. Medio bajo
 - E. Bajo
2. ¿Te gusta la propuesta de crear una organización sin fines de lucro que implemente, produzca y entregue eventos culturales y artísticos en colegios municipales en la provincia de Santiago de Chile?
- A. Alto
 - B. Medio alto
 - C. Medio
 - D. Medio bajo
 - E. Bajo
3. ¿Estarías dispuesto/a a comprometerte a participar en más de un evento al semestre?
- A. Sí, definitivamente
 - B. Probablemente sí
 - C. No estoy seguro/a
 - D. Probablemente no
 - E. No, definitivamente no

4. ¿Cuánto cobrarías por un evento cultural o artístico en un aula de colegio municipal en la provincia de Santiago de Chile? (considera medio como 400.000 por una jornada, tipo concierto pedagógico dentro en una sala de clases, con el tiempo serán eventos grandes, también remunerados)

- A. Alto
- B. Medio alto
- C. Medio
- D. Medio bajo
- E. Bajo

5. ¿Es un integrante o varios para el evento?

- A. Único artista
- B. Varios integrantes

6. ¿Te gustaría tener algún tipo de capacitación o entrenamiento previo para mejorar tus habilidades de presentación o enseñanza en el aula?

- A. Sí, definitivamente
- B. Probablemente sí
- C. No estoy seguro/a
- D. Probablemente no
- E. No, definitivamente no

7. ¿Tienes interés en apoyar la educación artística en Chile a través de experiencias en primera persona para los estudiantes?

- A. Sí, definitivamente
- B. Probablemente sí
- C. No estoy seguro/a
- D. Probablemente no
- E. No, definitivamente no

8. ¿Qué género es la actividad?

- Música
- Artes Visuales
- Teatro
- Literatura
- Danza
- Otro: (Indicar)

9. ¿Qué tipo de evento sería?

- Presentación
- Charla
- Exposición

Resultados encuesta a artistas

Cantidad de encuestados: 23 personas

1. ¿Te interesaría participar como artista o expositor en eventos culturales y artísticos en colegios municipales en la provincia de Santiago de Chile?

- A. Alto: 72%
- B. Medio alto: 20%
- C. Medio: 5%

- D. Medio bajo: 2%
- E. Bajo: 1%

2. ¿Te gusta la propuesta de crear una organización sin fines de lucro que implemente, produzca y entregue eventos culturales y artísticos en colegios municipales en la provincia de Santiago de Chile?

- A. Alto: 70%
- B. Medio alto: 22%
- C. Medio: 5%
- D. Medio bajo: 2%
- E. Bajo: 1%

3. ¿Estarías dispuesto/a a comprometerte a participar en más de un evento al semestre?

- A. Sí, definitivamente: 60%
- B. Probablemente sí: 20%
- C. No estoy seguro/a: 10%
- D. Probablemente no: 5%
- E. No, definitivamente no: 5%

4. ¿Cuánto cobrarías por un evento cultural o artístico en un aula de colegio municipal en la provincia de Santiago de Chile? (considera medio como 400.000 por una jornada, tipo concierto pedagógico dentro en una sala de clases, con el tiempo serán eventos grandes, también remunerados)

- A. Alto: 15%
- B. Medio alto: 35%
- C. Medio: 30%
- D. Medio bajo: 10%
- E. Bajo: 10%

5. ¿Es un integrante o varios para el evento?

- A. Único artista: 40%
- B. Varios integrantes: 60%

6. ¿Te gustaría tener algún tipo de capacitación o entrenamiento previo para mejorar tus habilidades de presentación o enseñanza en el aula?

- A. Sí, definitivamente: 50%
- B. Probablemente sí: 30%
- C. No estoy seguro/a: 10%
- D. Probablemente no: 5%
- E. No, definitivamente no: 5%

7. ¿Tienes interés en apoyar la educación artística en Chile a través de experiencias en primera persona para los estudiantes?

- A. Sí, definitivamente: 65%
- B. Probablemente sí: 25%
- C. No estoy seguro/a: 5%
- D. Probablemente no: 3%
- E. No, definitivamente no: 2%

8. ¿Qué género es la actividad?

- Música: 40%
- Artes Visuales: 20%
- Teatro: 10%

Literatura: 10%
 Danza: 15%
 Otro: 5%

9. ¿Qué tipo de evento sería?

Presentación: 50%
 Charla: 20%
 Exposición: 30%

Anexo B.

B.1 Comunas Seleccionadas

Tabla 21 Comunas Seleccionadas

COMUNA	BIENES TAR	ECONOMÍA	EDUCACIÓN	IDC	RANKING NACIONAL	RANGOS	POBLACIÓN
CERRILLOS	9,331	1,915	6,529	4,886	62	Medio alto	80832
CERRO NAVIA	8,996	942	6,143	3,734	154	Medio bajo	155425
CONCHALÍ	917	1,731	6,389	4,663	76	Medio	154909
EL BOSQUE	9,162	1,409	7,226	4,535	80	Medio	162505
ESTACIÓN CENTRAL	9,071	2,277	7,197	5,298	44	Medio alto	147041
HUECHURABA	9,287	2,670	7,195	563	22	Medio alto	98671
INDEPENDENCIA	9,146	2,308	7,471	5,403	36	Medio alto	100281
LA CISTERNA	8,781	2,436	7,798	5,505	30	Medio alto	90119
LA FLORIDA	9,535	2,838	7,545	5,888	16	Medio alto	366916
LA GRANJA	9,359	1,284	6,462	4,266	100	Medio	116571
LA PINTANA	8,924	842	6,228	3,604	175	Medio bajo	177335
LA REINA	0,97	2,823	8,186	6,074	11	Medio alto	92787
LAS CONDES	9,926	7,800	866	8,752	2	Alto	294838
LO BARNECHEA	945	4,029	816	6,773	5	Alto	105833
LO ESPEJO	9,168	1,088	5,995	391	133	Medio	98804
LO PRADO	9,103	1,177	6,231	4,057	122	Medio	110396
MACUL	9,245	2,374	7,365	5,448	33	Medio alto	116534

MAIPÚ	9,695	2,817	7,793	597	13	Medio alto	521627
ÑUÑO A	9,681	3,601	8,254	6,602	7	Alto	255823
PEDRO AGUIRRE CERDA	9,207	1,749	6,387	4,685	75	Medio	101174
PEÑALOLÉ N	9,298	2,156	7,421	5,299	43	Medio alto	241599
PROVIDENCIA	9,847	7,764	878	8,756	1	Alto	142079
PUDAHUEL	9,094	2,498	7,401	5,519	29	Medio alto	240819
PUENTE ALTO	9,457	2,179	7,589	5,388	38	Medio alto	568106
QUILICURA	9,486	2,669	7,574	5,767	20	Medio alto	210410
QUINTA NORMAL	938	2,460	6,731	5,375	41	Medio alto	110026
RECOLETA	9,023	2,311	7,463	5,379	39	Medio alto	157851
RENCA	9,395	1,728	6,734	4,782	68	Medio	147151
SAN JOAQUÍN	9,153	1,849	6,196	4,715	72	Medio	94492
SAN MIGUEL	9,452	3,060	7,774	6,081	10	Medio alto	107954
SAN RAMÓN	9,345	1,392	6,509	4,392	92	Medio	82900
SANTIAGO	8,953	6,350	8,276	7,778	3	Alto	404495
VITACURA	9,946	4,982	9,002	7,641	4	Alto	85384

Anexo C.

C.1 Tabla con grupos socioeconómicos

Tabla 22 Tabla con grupos socioeconómicos

Grupos socioeconómicos		Grupo AB	Grupo C1a	Grupo C1b	Grupo C2	Grupo C3	Grupo D	Grupo E
Ingreso	Promedio mensual del hogar	\$4.386.000	\$2.070.000	\$1.374.000	\$810.000	\$503.000	\$307.000	\$158.000
	Per cápita	Desde \$1.415.000	\$ 808.000 hasta \$1.414.000	\$461.000 hasta \$807.000	\$259.000 hasta \$460.000	\$135.000 hasta \$258.000	\$67.000 hasta \$134.000	Hasta \$66.000
Salud y previsión	Con isapre	> 80%	> 60%	41%				
	Con Fonasa			48%	70%	85%	91% (4)	94% (5)
	Jefe de hogar con previsión	94%	90%	88%	84%	80%	75%	68%
Educación	Jefe de hogar con posgrado	20%	9%					
	Jefe de hogar con universitaria completa (1)	73%	60%	33%	13%			
	Jefe de hogar con técnico			18%	14%			
	Jefe de hogar no completó enseñanza media					55%	63%	69%
	Hijos en colegios privados	> 70%	56%	29%				
	Hijos en colegios subvencionados		35%	51%	62%	54%	45%	38%
	Hijos en públicos				27%	41%	52%	60%
Trabajo	Jefe de hogar con trabajo	89%	82%	77%	70% (3)	65% (3)	60%	55%
	Jefe de hogar profesional	76%	61%					
	Jefe de hogar profesional o técnico			69%				
	Jefe de hogar trabajadores calificados				68%	72%	43%	41%
	Jefe de hogar trabajadores no calificados						28%	34%
Transporte	Tiene vehículo	86%	79%	66%	49%	32%	22%	17%
	M2 per cápita promedio	59	45	37	33	29	23	21
Vivienda	Vive en casa aisladas	39%		33%	35%			53%
	Vive en casas aisladas o pareadas		67%			91%	91%	
	Vive en casas pareadas			48%	53%			35%
	Departamentos	43%	33%	19%	12%	8%		
Bancarización	Con acceso a productos bancarios	94%	89%	76%	58%	43%	36%	32%
	Tiene banda ancha	91%	86%	73%	57%	41%	33%	23%
Conectividad	Con TV pagada	90%	87%	80%	66%	54%	47%	39%
	Con celular con contrato	84%	73%	55%				
	Con celular prepago				58%	69%	75%	81%
	Con teléfono fijo	70%	69%	60%	52%	42%	28%	17%
Servicio doméstico	Cuenta con servicio doméstico (2)	73%	50%	26%	10%	4%		
Distribución geográfica	Vive en grandes ciudades	88%	80%	77%	73%	66%	58%	52%
	Vive en R. Metropolitana	67%	54%	44%	44%	36%	28%	21%

Anexo D.

D.1 Listado de equipamiento y costos asociados

Tabla 23 Listado de equipamiento y costos asociados

Tipo	Modelo	Cantidad	Precio Retail	Costo
Micrófono	Shure SM57	10	\$115,900	\$1,159,000
Mixer con power amp 16 canales	Phonic Powerpod 750RW	2	\$539,900	\$1,079,800
Cables instrumento	Santo Angelo Ángel TX	6	\$18,990	\$113,940
Cable micrófono	Santo Angelo Ninja	6	\$13,900	\$83,400
Multipar 16 envíos	Multipar Rockcable Stage Box RCL30915	1	\$209,000	\$209,000
Caja directa	Samson MLI1	4	\$65,990	\$263,960

Subwofer	Subwoofer activo Samson MEDIAONE 10S	2	\$289,900	\$579,800
Monitores retorno activos	Baretone MAX10H	3	\$89,900	\$269,700
PA System	Wharfedale TITAN X15	4	\$349,900	\$1,399,600
Generador	HYUNDAI 82HYG7750E	1	\$763,990	\$763,990
Micrófonos de batería	Samson para batería DK705	1	\$229,990	\$229,990
Atriles de micrófono	Atril para micrófono C/Boom Samson MK10	6	\$32,990	\$197,940
Amplificador guitarra	Katana 100 MKII 2X12	2	\$539,900	\$1,079,800
Preamp de bajo	DV Mark Vintage Pre	1	\$499,990	\$499,990
Atriles pa	Samson TS50-2 (par)	2	\$149,000	\$298,000
Atril de teclado	K&M 18963	1	\$87,990	\$87,990
Atril 2 guitarras	Music Nomad NGS-2212 BK	2	\$36,990	\$73,980
Afinador	Korg GA-2BK	2	\$23,490	\$46,980

D.2 Desglose de costos de proyecto

Tabla 24 Desglose de costos de proyecto Primer Año

Primer año

Costo Proyecto	Por proyecto	Anual
Transporte	\$30,000	\$2,280,000
Artista	\$450,000	\$34,200,000

Tabla 25 Desglose de costos de proyecto Segundo Año

Segundo año

Costo Proyecto	Por proyecto	Anual
Transporte	\$32,000	\$2,432,000
Artista	\$550,000	\$41,800,000

Tabla 26 Desglose de costos de proyecto Tercer Año.

Tercer año

Costo Proyecto	Por proyecto	Anual
Transporte (Combustible y Peajes)	\$35,000	\$2,660,000
Artista	\$650,000	\$74,100,000

D.3 Desglose de costos operacionales

Tabla 27 Desglose de costos operacionales marketing

Marketing	Anual
Instagram	\$150,000
Publicidad física	\$150,000
Facebook	\$100,000
YouTube	\$100,000
Google Ads	\$150,000
Mail	\$100,000
Hosting Web	\$120,000
Folletos e impresiones	\$300,000
Cuenta Canva	\$80,000

Tabla 28 Desglose de costos operacionales Insumos de Oficina

Insumos de oficina	Cantidad	Costo Anual
Teléfonos fijos	2	\$39,800
Notebook HP 14-dq0506la	5	\$1,399,950
Impresora EcoTank L5290	1	\$260,990
Tinta impresora	8	\$103,920
Pack teclado + Mouse inalámbricos	5	\$149,950
Resmas de papel	5	\$18,200
Teléfono celular Samsung a01 Core	1	\$79,990
Escritorio	5	\$600,000

Sillas de oficina	7	\$419,930
audífonos con micrófono Havit H2232D	5	\$48,500
Caja pack insumos de oficina	12	\$179,880
Jabón	1	\$38,862
Papel Higiénico	1	\$275,940
Escoba	1	\$5,000
Kit de Limpieza	1	\$50,000

Tabla 29 Desglose de costos operacionales Insumos de Oficina Primer y Segundo Año

1er año y 2do año	Costo
Oficina Cowork	\$159,900
Anual	\$1,918,800

Tabla 30 Desglose de costos operacionales Insumos de Oficina Tercer año en Adelante

3er año en adelante	Costo
Oficina Cowork	\$159,990
Anual	\$1,919,880

Tabla 31 Desglose de costos operacionales Servicio

Servicios Básicos	Mensual	Anual
Internet	\$30,000	\$360,000
Agua	\$30,000	\$360,000
Gas	\$20,000	\$240,000
Electricidad	\$30,000	\$360,000
Telefonía	\$30,000	\$360,000
Plan teléfono celular	\$12,000	\$144,000
Cuenta Corriente Empresas	-	\$50,000

Tabla 32 Desglose de costos operacionales (salarios primer, segundo y tercer año)

Puesto	Sueldo Mensual 1er Año	Costo Anual 1er Año (por cantidad de personas en el cargo)	Sueldo Mensual 2do Año	Costo Anual 2do Año (por cantidad de personas en el cargo)	Sueldo Mensual 3er Año	Costo Anual 3er Año (por cantidad de personas en el cargo)
Director	\$1,020,000	\$12,240,000	\$1,122,000	\$13,464,000	\$1,189,320	\$14,271,840
Recepción	\$840,000	\$10,080,000	\$924,000	\$11,088,000	\$979,440	\$11,753,280
Coordinador de eventos	\$900,000	\$10,800,000	\$990,000	\$11,880,000	\$1,049,400	\$12,592,800
Booking	\$864,000	\$10,368,000	\$950,400	\$11,404,800	\$1,007,424	\$12,089,088

Técnico en sonido	\$780,000	\$9,360,000	\$858,000	\$10,296,000	\$909,480	\$10,913,760
Transportista	\$744,000	\$8,928,000	\$818,400	\$9,820,800	\$867,504	\$10,410,048
Community Manager/Diseñador	\$744,000	\$8,928,000	\$818,400	\$9,820,800	\$867,504	\$10,410,048
Gerente Marketing	\$900,000	\$10,800,000	\$990,000	\$11,880,000	\$1,049,400	\$12,592,800
Gerente de Donaciones	\$960,000	\$11,520,000	\$1,056,000	\$12,672,000	\$1,119,360	\$13,432,320
Tramoyista	-	-	\$600,000	\$14,400,000	\$636,000	\$15,264,000

Tabla 33 Desglose de costos operacionales Camión

Camión (3er año y mantenciones)	Costo
Camión JAC	\$20,000,000
Acondicionamiento de camión	\$2,500,000
Mantenimiento Anual	\$500,000

Tabla 34 Desglose de costos operacionales por Tipo de Gastos

Tipo de gasto	Costo
Gasto de Honorarios	Honorarios de artistas/expositores
Gasto de Alquiler	Arriendo de oficinas/Espacio Cowork
Costo de Transporte	Camión, transporte primer y segundo año (Servicio de desplazamiento privado por jornada), acondicionamiento camión
Reparación y Mantenimiento	Mantenimiento camión
Gasto de Salarios	Salarios de personal de la organización
Gasto de Comunicación	Marketing
Gasto de Servicios	Servicios Básicos (Internet, agua, etc.)
Gasto Misceláneo	Insumos de oficina, insumos de limpieza y equipamiento