



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

**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE FUNDACIÓN
EDUCACIÓN 2020**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

MARÍA CECILIA HORMAZÁBAL PEÑA

PROFESOR GUÍA:

Ricardo Loyola Moraga

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

Claudio Orsini Guidugli

Andrea Nieto Eyzaguirre

SANTIAGO DE CHILE

2024

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: MARÍA CECILIA HORMAZÁBAL PEÑA
FECHA: 2024
PROF. GUÍA: RICARDO LOYOLA

MODELO DE NEGOCIOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE FUNDACIÓN EDUCACIÓN 2020

En el presente texto se da cuenta de la realización del rediseño del modelo de negocios de la Fundación Educación 2020, la cual corresponde a una organización chilena sin fines de lucro dedicada al ámbito de la educación. El problema que se aborda en este documento nace de la preocupación presentada por directivos de la Fundación Educación 2020, debido a que esta percibe dificultades para poder costear los gastos en los que incurre debido a la ejecución de sus actividades operativas. La inquietud mencionada se origina en que la Fundación presenta un déficit del ejercicio de \$97.621M en el año 2022, originándose esta pérdida en el ítem de ingresos *Sin restricciones*. Se observa en el mismo periodo que mes a mes los ingresos de la Fundación varían y por lo tanto se produce el fenómeno diente de sierra. Para abordar dicha problemática se define como objetivo general el ***Rediseñar el modelo de negocios de la Fundación Educación 2020, con el fin de alcanzar su sostenibilidad en el largo plazo***, para lo cual se realiza diagnóstico, una investigación y posterior propuesta de nuevos modelos de negocio.

Como principales resultados se rescata que la Fundación está enfocada en sus usuarios/beneficiarios y no en sus clientes, lo que se traduce en que el modelo de negocios actual no logra entregar una propuesta de valor integral para estos. Para mitigar lo anterior se obtuvieron dos nuevos modelos de negocio: Alianzas y Socios. El primero se enfoca en aquellos clientes que tienen un interés definido en la educación y quieren participar activamente de proyectos, por lo que podrán elegir participar en una, dos o tres distintas categorías de proyectos, dependiendo su nivel de interés en profundización de intervenciones relacionadas a la educación. Por otro lado, el modelo Socios se enfoca en las organizaciones que aunque no tienen un interés específico de inversión en educación sí quieren integrarse en iniciativas sociales trascendentales, por lo que se les ofrece ser partícipes de forma general en la Fundación, como por ejemplo, siendo parte en eventos a cambio de garantizar que se cubran los gastos que la Fundación no puede suplir solo con el modelo Alianzas.

A modo de conclusión es posible decir que si Educación 2020 logra tener una cartera de mínimo 9 clientes para ***Alianzas*** y 8 clientes para ***Socios***, percibiría un aumento de los ingresos y por lo tanto se aseguraría la sostenibilidad de la Fundación, al mismo tiempo que mejoraría la satisfacción de sus clientes ya que las propuestas de valor se alinearían con sus necesidades y dolores.

*Quiero ser lo que todo adulto quiere ser,
un niño.*

James Aubrey, Bones

Agradecimientos

Quiero partir agradeciéndole a Dios o quien quiera que esté arriba, porque si no me acompañó a mí, estuvo con mi familia soportando este proceso que está a punto de terminar. Segundo, agradecerle a mis abuelitos, que si bien ninguno esta en cuerpo para ver como me convierto en Ingeniera, sé que saben que su trabajo fue una fuente de inspiración y fuerza para poder continuar. Tercero, a mis papás Teruca y Luis por ser siempre un apoyo incondicional para mí y por empujarme siempre a ser mi mejor versión. A mi hermana la Pao, que a pesar de que se le olvidó todo lo que aprendió en plan común, me enseñó todo lo que pudo de industrias y me ayudó y apoyó en todo y sí, tal como lo pusiste en la dedicatoria de tu memoria, 10 años después estoy terminando de escribir la mía. A Chris mi compañero y mejor amigo, por hacerme parte de tu vida, por ser parte de la mía y por acompañarme, sostenerme y mantenerme siempre viviendo y disfrutando el presente.

Le agradezco a mis amigos de la u partiendo por Carla mi mejor amiga, tu entiendes quien soy y me quieres así y yo a ti, agradezco haberte encontrado porque sé que dónde sea que esté tú me apoyarás. A Cris y Diego, tantos grupos y trabajos que hicimos juntos, enojos, risas y por su puesto amistad, los quiero mucho y aunque siempre reclame, agradezco haber pasado industrias con ustedes. A mis queridos Pablito, Tomi y Nico, que a pesar de que no coincidimos en muchos cursos siempre han estado para mi, me escuchan y apoyan en lo que sea, espero algún día ser tan cool como ustedes (no puedo esperar a ver a todos los de este grupito ya titulados!!!!!!), nunca cambien porque son lo mejor). Quiero agradecer tambien a la Javi, Bryan, Pinino, Cata, a mis compañerit@s del F (sufrimos junt@s jsaksdj y espero que nos vaya muy bien!) y tanta gente que se me va, por haber sido parte de mi vida universitaria porque hicieron que fuera más llevadera y mucho mejor de lo que pensaba, los quiero un montón.

Ya terminando quiero agradecerle a los profes que tuve a lo largo de estos 20 años de estudio, en especial a la profe Andrea de la básica, Lorena de la media que me transmitió el amor a la ciencia, a Claudio que sin querer despertó mi interés por la estrategia y me dió la posibilidad de conocer este maravilloso mundo y por último a Ricardo y Claudio, por no darse por vencidos con mi trabajo, guiarme y aconsejarme.

Durante toda la carrera pensé: ¿Cómo he llegado hasta acá?, y creo que es momento de entender que una buena parte fue mi mérito y esfuerzo, así que por último quiero reconocer y abrazar a la persona que menos he tenido en cuenta: **Gracias a mí.**

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
1.1. Características de la Organización	1
1.1.1. Estructura Organizacional	3
1.1.2. Mercado	4
1.1.3. Participación de mercado	6
1.1.4. Tendencias del mercado	9
1.1.5. Marco Institucional	10
1.1.6. Desempeño Organizacional	13
2. Justificación del problema	14
2.0.1. Características de los y las colaboradoras	14
2.0.2. Productos y/o servicios de Educación 2020	15
2.0.3. Público objetivo	16
2.0.4. Oportunidad de mejora	17
3. Estructura de trabajo	22
3.1. Objetivos	22
3.2. Resultados esperados y alcances	23
3.3. Marco Conceptual	23
3.4. Metodología	25
4. Desarrollo	28
4.1. Realizar un diagnóstico de las actividades llevadas a cabo por la organización	28
4.2. Analizar los servicios y/o productos actuales de la Fundación	34
4.3. Analizar las condiciones y comportamientos del mercado	45
4.4. Definir las nuevas propuestas de valor para la organización	48
4.5. Definir los nuevos modelos de negocios de Educación 2020	51
4.6. Definir pasos a seguir, sistema de evaluación y requisitos de sostenibilidad . .	55
5. Conclusión	61
Bibliografía	63
Anexos	65

Índice de Tablas

1.1.	Alcance de los proyectos de Educación 2020 al año 2022.	9
1.2.	Cuadro resumen de cantidad de acciones realizadas por Educación 2020 entre 2008 y 2020	13
2.1.	Ingresos y Gastos Operacionales Educación 2020 al año 2022	18
2.2.	Otros indicadores Financieros	18
4.1.	Cuadro resumen de las actividades de E2020 en el año 2022, parte 1	29
4.2.	Cuadro resumen de las actividades de E2020 en el año 2022, parte 2	30
4.3.	Rentabilidad promedio por proyecto de acuerdo a los saldos percibidos en 2020	32
4.4.	Cuadro resumen de las actividades de E2020 en el año 2022 por zona, apoyo, alianzas e ingresos parte 1	35
4.5.	Cuadro resumen de las actividades de E2020 en el año 2022 por zona, apoyo, alianzas e ingresos parte 2	36
4.6.	Cuadro resumen de las actividades de E2020 en el año 2022 por zona, apoyo, alianzas e ingresos parte 3	37
4.7.	Tabla resumen de las organizaciones del tipo Mineras	38
4.8.	Tabla resumen de las organizaciones del tipo Estatales	38
4.9.	Tabla resumen de las organizaciones del tipo Educativas	38
4.10.	Tabla resumen de las organizaciones del tipo Privadas	38
4.11.	Tabla resumen de las organizaciones del tipo Fundaciones	39
4.12.	Indicadores y metas para Educación 2020	56
4.13.	Tabla resumen Alianzas 1	58
4.14.	Tabla resumen Alianzas 2	59
4.15.	Tabla resumen Socios 1	59
4.16.	Tabla resumen Socios 2	60

Índice de Ilustraciones

1.1.	Organigrama Fundación Educación 2020	3
1.2.	Número de establecimientos e instituciones por prestador de educación según niveles de enseñanza que imparten (Parvularia, básica y media)	7
1.3.	Número de establecimientos e instituciones por prestador de educación según niveles de enseñanza que imparten (Educación superior)	7
1.4.	Matrícula total por prestadores de educación según nivel de enseñanza (Parvularia y básica)	8
1.5.	Matrícula total por prestadores de educación según nivel de enseñanza (Media y superior)	8
1.6.	Disponibilidad de docentes idóneos en Chile. Fuente: Análisis y proyección de la dotación docente en Chile	10
2.1.	Ingresos año 2022 de Educación 2020	19
2.2.	Modelo de negocios actual de Educación 2020	20
3.1.	Business Model Canvas	24
3.2.	Value Proposition Canvas	25
4.1.	Ingresos, costos y utilidades por categoría (en porcentaje)	31
4.2.	Ingresos, costos y utilidades por categoría (en porcentaje)	31
4.3.	Value Proposition Canvas: Innovar para aprender	40
4.4.	Value Proposition Canvas: Generación de conocimiento	41
4.5.	Value Proposition Canvas: Fortalecimiento de la sociedad civil	42
4.6.	Value Proposition Canvas, Alianzas	48
4.7.	Value Proposition Canvas: Socios	50
4.8.	Business Model Canvas: Alianzas	51
4.9.	Business Model Canvas: Socios	53
4.10.	Matriz de análisis importancia - Satisfacción	57

Capítulo 1

Introducción

1.1. Características de la Organización

Fundación Educación 2020 es una organización sin fines de lucro ubicada en Chile, su RUT en el Servicio de Impuestos Internos es 65.023.622-K, con actividad en este país y también en el extranjero, se dedica al ámbito de la educación, específicamente al apoyo y reforzamiento educacional y centro de investigación y promoción de la educación. Tal como su nombre lo dice, pertenece al rubro de las Fundaciones.

Su visión es:

“Alcanzar una educación de calidad, equitativa e inclusiva, que permita el desarrollo integral de las personas y la construcción de una sociedad justa, humana y colaborativa.” (Educación 2020, s.f.e)

Su misión es:

“Desarrollamos y articulamos incidencia en innovación y política educativa, con el propósito de promover una educación integral y pertinente, para la formación de personas protagonistas de su historia y de una ciudadanía activa en la transformación de su entorno.”(Educación 2020, s.f.e)

En cuanto a los valores con los que la organización trabaja, se caracterizan por el *compromiso social*, la *rigurosidad*, el *sentido de urgencia* y la *democracia y participación*.

Para lograr su misión y visión, Educación 2020¹ se enfoca en varias áreas de trabajo. Realizan investigaciones exhaustivas y análisis en el ámbito educativo, con el objetivo de identificar los desafíos y oportunidades clave para la mejora del sistema educacional. A partir de estas investigaciones, proponen políticas públicas y recomendaciones concretas que puedan impulsar cambios positivos en esta área.

¹ Abreviatura de Fundación Educación 2020, también se puede encontrar como E2020.

Educación 2020 lleva a cabo actividades de incidencia y promoción, buscando generar conciencia sobre la importancia de la educación de calidad y la igualdad de oportunidades. Fomenta la participación ciudadana y el diálogo entre diversos actores, incluyendo estudiantes, docentes, familias y comunidades, con el fin de construir consensos y trabajar en conjunto para lograr mejoras significativas en el sistema educativo.

En cuanto a los productos y/o servicios que ofrece Educación 2020, estos se centran en la generación y difusión de conocimiento relacionado con la educación, publican informes, estudios y documentos de investigación que abordan temas relevantes en el ámbito educativo tanto en Chile como en Latinoamérica. Estos materiales proporcionan información y análisis fundamentados, que pueden ser utilizados por diferentes actores para informar y respaldar decisiones y políticas educativas.

Además, la Fundación organiza eventos, seminarios y charlas en los que se abordan temas educativos de interés. Estas actividades permiten el intercambio de ideas y la discusión entre expertos, profesionales de la educación y otros actores involucrados en el sector. Asimismo, E2020 lleva a cabo proyectos que son implementados en diversos colegios o escuelas, los cuales son financiados por organizaciones tanto privadas como públicas.

Como principales usuarios y/o clientes de Educación 2020 se encuentran: los y las estudiantes pues son a quienes están dirigidos principalmente los servicios ofrecidos; docentes y directivos escolares que reciben apoyo en su labor educativa y de gestión escolar; también se encuentran las autoridades educativas, pues la Fundación busca influir en las políticas educativas mediante propuestas y recomendaciones basadas en evidencia; y por último organizaciones de la sociedad civil, con quienes se pueden generar colaboraciones en el ámbito de la educación y son quienes principalmente financian las actividades de la Fundación.

Teniendo lo anterior en consideración, el año 2022 Educación 2020 reportó un total de ingresos de 1.621.252 M\$, alcanzando más de 5.500 usuarios² y 9 proyectos catalogados como principales según la organización (Educación 2020, 2022). Cada uno de estos contempla el apoyo financiero de al menos una empresa, ya sea pública o privada, como por ejemplo Fundación Anglo American o la Asociación Chilena de Seguridad.

En cuanto a las ventajas competitivas con las que cuenta Educación 2020, es posible encontrar en primer lugar el enfoque en igualdad de oportunidades dentro del sistema educativo para todas y todos los estudiantes. Otra ventaja competitiva es que sus proyectos e investigación son basados en evidencia, lo que les permite generar conocimiento confiable y propuestas de políticas fundamentadas, respaldadas por datos y análisis concretos.

² Contempla la suma de estudiantes, docentes y directivos alcanzados

1.1.1. Estructura Organizacional

En la actualidad, Educación 2020 está compuesta en primer lugar por un directorio de 11 personas, donde 6 son mujeres y 5 son hombres³, le sigue el puesto de Gerencia General, cargo que actualmente ocupa Claudia Castañeda. A continuación, se encuentra la Dirección de Política Ejecutiva a cargo de Jorge Ibáñez, la Subdirección de Comunicaciones a cargo de Isabel Tolosa, la Subdirección de Gestión Interna a cargo de Yerly Hernández y por último la Subdirección de Desarrollo a cargo de Leslie Hidalgo. El detalle sobre las y los integrantes del directorio se encuentra en .

Como se puede observar en la Figura 1.1, bajo la Dirección de Política Ejecutiva se encuentra la Subdirección de Política Educativa y la coordinación de Incidencia Pública. A su vez la Subdirección de Comunicaciones está a cargo de la Coordinación de Comunicación Externa y la Coordinación de Proyectos, esta se comunica directamente con el área de Comunicación Interna, que está bajo la Subdirección de Gestión Interna. Por último, bajo la Subdirección de Desarrollo se encuentra el área de Coordinación de Alianzas.

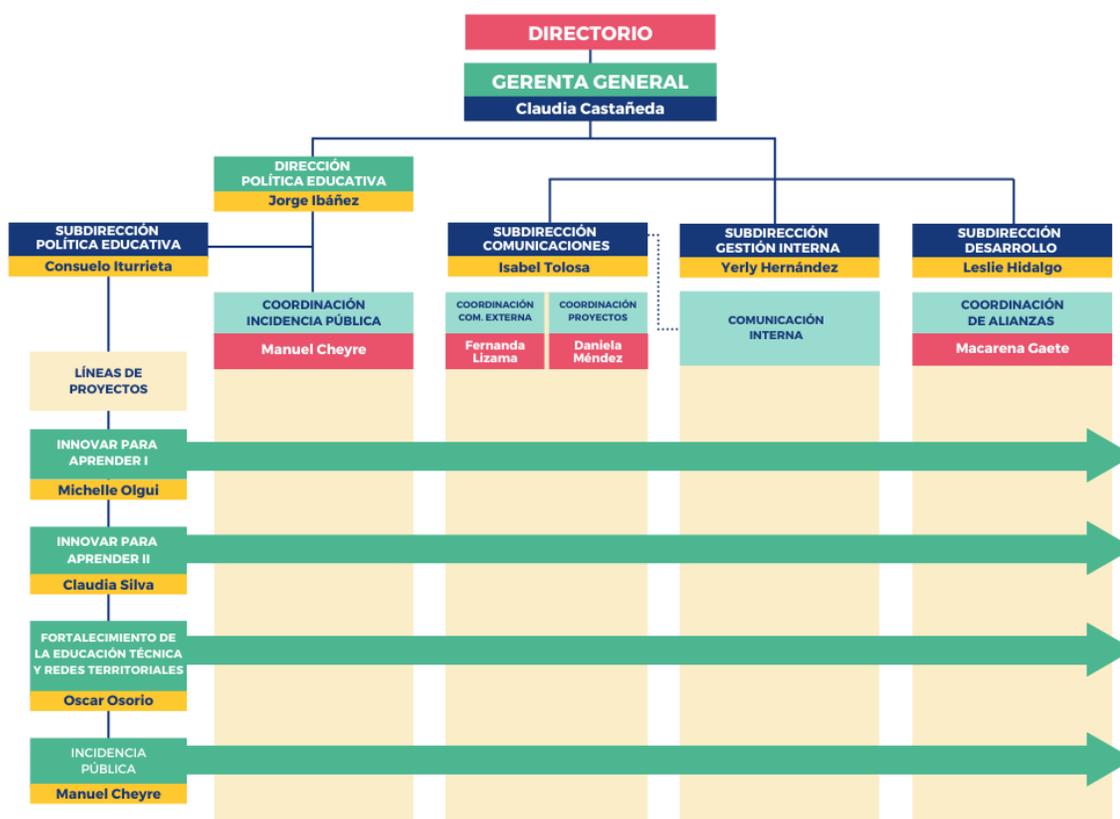


Figura 1.1: Organigrama Fundación Educación 2020. Fuente: Educación 2020 (s.f.b)

³ Información rescatada en Marzo del 2024

1.1.2. Mercado

La Fundación Educación 2020 se desenvuelve en un mercado educativo en constante evolución en Chile, y en la actualidad es posible decir que los principales actores de este son los siguientes: el Ministerio de Educación, instituciones educativas (jardines infantiles, escuelas, colegios, universidades, institutos de formación técnica), docentes, estudiantes, familias y organizaciones de la sociedad civil. Cabe destacar que E2020 no solo se relaciona con actores dentro del país, sino que también del extranjero, en específico, Latinoamérica.

Ministerio de Educación:

Teniendo en cuenta que la misión del Ministerio de Educación es:

(...) asegurar un sistema educativo inclusivo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación, desde la educación parvularia hasta la educación superior.(Ministerio de Educación, s.f.),

la relación que se da entre la Fundación y el Mineduc⁴ es de interacción y colaboración, esto mediante la consulta y participación en las políticas, pues dicho Ministerio puede buscar la opinión y el aporte de organizaciones como Fundación Educación 2020 en la formulación de políticas educativas. Lo anterior puede implicar la participación en mesas de diálogo, comités consultivos u otros espacios donde se discuten y se toman decisiones sobre políticas y reformas educativas.

Educación 2020 también puede presentar propuestas y recomendaciones basadas en evidencia al Mineduc (Ministerio de Educación), que pueden abordar desafíos específicos en el sistema educativo y ofrecer soluciones o enfoques innovadores respaldados por experiencia, investigaciones y análisis.

Por último, es posible mencionar que puede existir colaboración entre ambas entidades en proyectos y programas que lleven a cabo, lo que a su vez puede implicar la implementación conjunta de iniciativas piloto, la participación en proyectos de investigación o la realización de actividades de capacitación y desarrollo profesional para docentes.

Instituciones Educativas

En Chile existen diversas instituciones educativas que dependen de la etapa o nivel de enseñanza, estas son preescolar, básica, media y superior y la relación que tenga Educación 2020 con dichas instituciones puede variar según el contexto de estas y los objetivos específicos de cada proyecto o iniciativa.

⁴ Abreviatura de Ministerio de Educación

Una de las formas en la que se relacionan las entidades mencionadas anteriormente y la Fundación son en la realización de investigación en forma conjunta, lo que implica que colaboren para recopilar y analizar datos, realizar estudios y generar conocimiento relevante en el campo educativo. Asimismo, Educación 2020 puede proporcionar recursos educativos y materiales de investigación a las instituciones educativas. Estos recursos pueden ayudar a las instituciones a mejorar sus prácticas pedagógicas, implementar enfoques basados en evidencia y acceder a información actualizada sobre tendencias y mejores prácticas en educación.

También ambas entidades pueden trabajar en conjunto para desarrollar programas y proyectos específicos, los cuales pueden tener como objetivo mejorar la calidad educativa, abordar desafíos específicos o implementar prácticas innovadoras en las instituciones. De la misma forma pueden trabajar en la capacitación y desarrollo profesional a docentes y directivos escolares, realizando por ejemplo talleres, cursos, conferencias u otras actividades de formación diseñadas para fortalecer las habilidades y conocimientos del personal educativo.

Docentes

En el sistema educativo chileno, los docentes desempeñan un papel fundamental en la formación y educación de los estudiantes. Sus responsabilidades incluyen planificar y desarrollar actividades pedagógicas, impartir clases, evaluar el desempeño de los estudiantes, guiar su aprendizaje, fomentar la participación activa y brindar apoyo en su desarrollo integral.

La Fundación ofrece programas de capacitación y desarrollo profesional dirigidos a docentes, proporcionan oportunidades de formación, talleres y actividades de actualización que buscan fortalecer las competencias y conocimientos de los docentes en diversos aspectos de la educación. También Educación 2020 genera investigaciones y produce recursos educativos que son relevantes para los docentes, estos incluyen informes, estudios, guías prácticas y materiales pedagógicos que pueden ser utilizados por los profesores en su práctica diaria.

Además, Educación 2020 brinda a los docentes la oportunidad de participar en espacios de diálogo y consulta, donde pueden compartir sus experiencias, aportar ideas y contribuir a la discusión sobre temas educativos clave, trabaja para influir en la formulación de políticas educativas y apoya a los docentes en la implementación de estas políticas en el aula, también proporciona orientación y recursos prácticos para ayudar a los docentes a adaptarse a los cambios y desafíos que surgen de las políticas educativas en curso.

Estudiantes y familia

Los y las estudiantes constituyen el centro del sistema educativo y como tal, la participación activa de sus familias en dicho ámbito es de suma importancia. Es posible decir que una forma de relacionarse Educación 2020 con los y las estudiantes es fomentando la participación

activa de ellos en su propio proceso educativo, involucrándose por ejemplo, en actividades de liderazgo estudiantil, espacios de consulta y diálogo, y proyectos que promuevan la voz y la participación en la toma de decisiones.

En cuanto a la relación con las familias, Educación 2020 proporciona recursos y herramientas educativas para apoyar a las familias en el acompañamiento de sus hijos e hijas, ofreciendo orientación sobre cómo pueden involucrarse en el aprendizaje de los mismos y participar activamente en el sistema educativo. Además ofrece información y recursos educativos dirigidos tanto a estudiantes como a sus familias. Estos recursos pueden incluir guías prácticas, materiales educativos, talleres y programas de capacitación diseñados para apoyar el aprendizaje en el hogar y promover la participación de las familias en la educación de sus hijos e hijas.

Organizaciones de la sociedad civil

En Chile, las organizaciones de la sociedad civil pueden ser con y sin fines de lucro, y E2020 se puede relacionar con cualquiera de ellas, incluso si el ámbito en el que se desarrollan es distinto al de la educación. Una forma de relacionarse es la colaboración con dichas organizaciones en proyectos y campañas conjuntas relacionadas con la educación que puede incluir la implementación de programas relacionados con la educación, la organización de eventos, la realización de investigaciones conjuntas y la promoción de iniciativas para mejorar el sistema educativo.

En el mismo sentido, se relacionan intercambiando conocimientos y recursos, compartiendo investigaciones, informes, materiales educativos y herramientas prácticas que beneficien a ambas partes y promuevan una mejor educación en Chile. También pueden participar en actividades de incidencia conjunta, presentando propuestas, participando en consultas públicas, entre otras.

Como ejemplos de instituciones que realicen tareas similares a Educación 2020 o bien referentes al sector educativo se pueden mencionar a Elige Educar, Impulso Docente, Fundación 99, entre otras.

1.1.3. Participación de mercado

Tal como aparece en la Figura 1.2⁵ y según el estudio realizado por el Centro de Estudios Mineduc en el año 2021 (Centro de Estudios Mineduc, 2021), al año 2020 en Chile existían más de 4.000 instituciones de educación preescolar, cerca de 12.000 establecimientos educacionales y según la Figura 1.3⁵ un total de 140 instituciones de educación superior.

⁵ Estos gráficos fueron generados a partir de las tablas mostradas en .

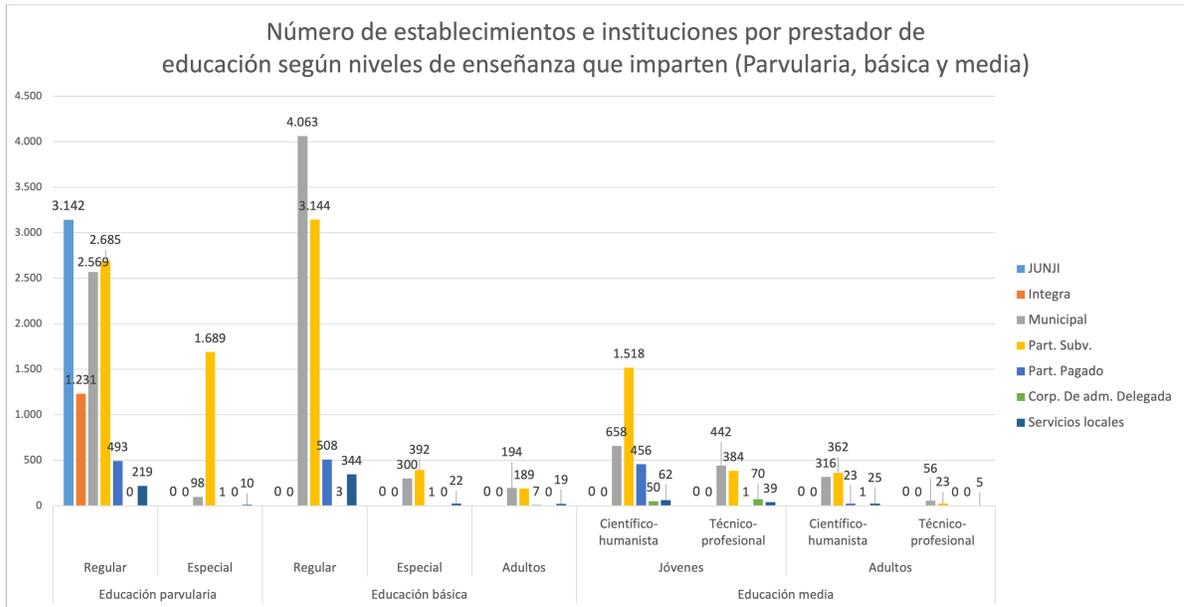


Figura 1.2: Número de establecimientos e instituciones por prestador de educación según niveles de enseñanza que imparten (Parvularia, básica y media). Fuente: Centro de Estudios Mineduc (2021)

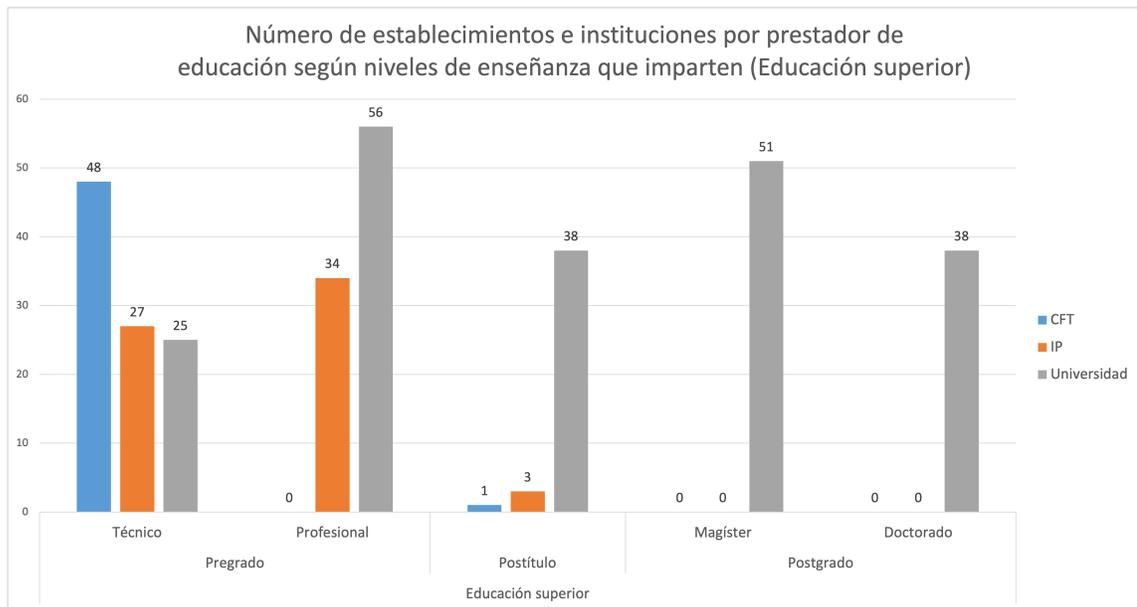


Figura 1.3: Número de establecimientos e instituciones por prestador de educación según niveles de enseñanza que imparten (Educación superior). Fuente: Centro de Estudios Mineduc (2021)

Por otra parte la cantidad de estudiantes matriculados en el año 2020 según el mismo estudio mencionado anteriormente y la Figura 1.4⁶, es de un total de 5.079.313, donde cerca de 250.000 corresponden a niños y niñas inscritos en instituciones de educación parvularia, según la Figura 1.4⁶ 3.600.000 a estudiantes de establecimientos educacionales y cerca de 1.200.000 son estudiantes de instituciones de educación superior.

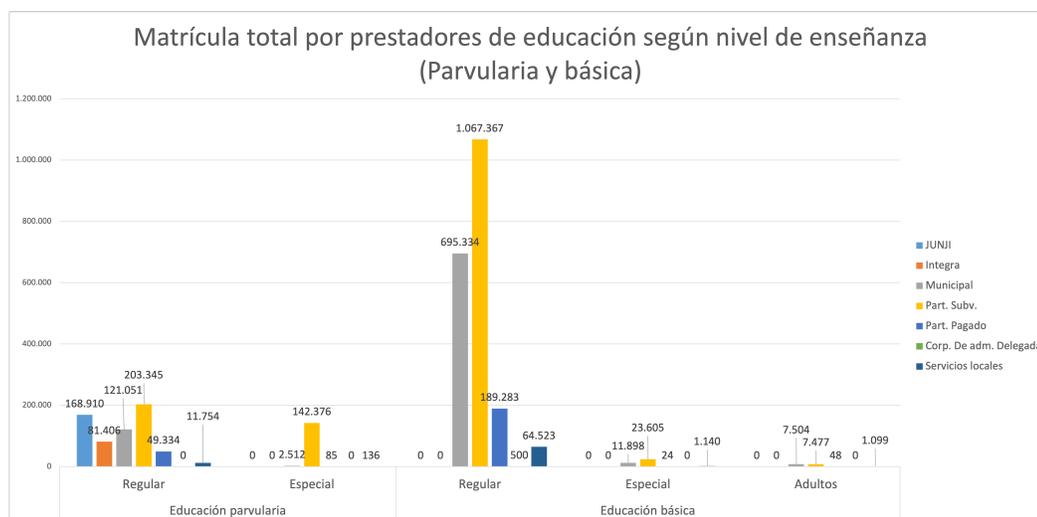


Figura 1.4: Matrícula total por prestadores de educación según nivel de enseñanza (Parvularia y básica). Fuente: Centro de estudios Mineduc (Centro de Estudios Mineduc, 2021)

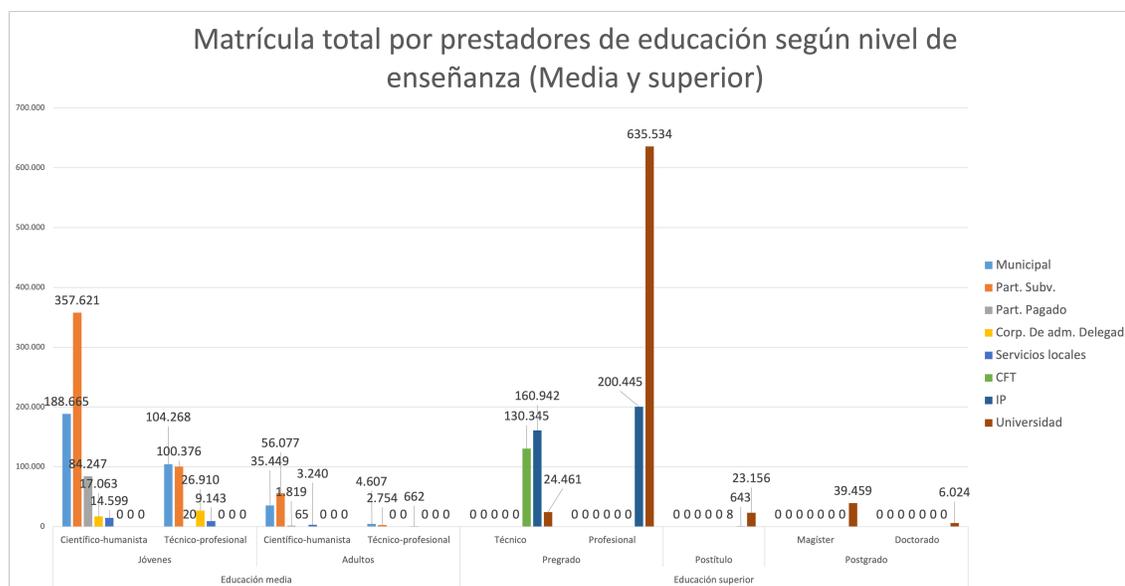


Figura 1.5: Matrícula total por prestadores de educación según nivel de enseñanza (Media y superior). Fuente: Centro de estudios Mineduc (Centro de Estudios Mineduc, 2021)

Además, al año 2022, Educación 2020 tuvo el alcance en estudiantes y docentes y directivos

⁶ Estos gráficos fueron generados a partir de las tablas mostradas en

que se puede observar en la Tabla 1.1 (cabe destacar que en la fuente solo se describen los proyectos más relevantes). De ella es posible notar que 4.622 estudiantes participaron de alguna manera en al menos uno de los proyectos realizados por la Fundación y a su vez fueron 1.009 docentes y directivos alcanzados en el mismo contexto. Asumiendo que al año 2022 la cantidad total de estudiantes matriculados en Chile se mantuvo del año 2021, es posible decir que Educación 2020 alcanzó a aproximadamente un 0,09 % del universo total de estudiantes del país.

Proyecto	Estudiantes alcanzados	Docentes y directivos alcanzados
Modelo Pionero	1051	143
Piloto Tutorías entre Pares para la reactivación	236	99
Competencias regionales EducaInnova Biobío	500	89
Choapa Básica	2019	248
Tutorías entre Pares y desarrollo socioemocional en Lo Espejo	180	74
Tutorías entre Pares de América (TEPA)	385	115
Más oportunidades, menos barreras	13	19
Evaluación de estrategia para la promoción de la convivencia escolar positiva y la prevención de la violencia que afecta a los docentes en las comunidades escolares.	238	222
Total	4622	1009

Tabla 1.1: Alcance de los proyectos de Educación 2020 al año 2022. Fuente: Adaptado de Educación 2020 (2022)

Cabe destacar que según el Registro de Donatorios del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (s.f.), existen 310 fundaciones cuya categoría de acción corresponde a la educación. Específicamente en el Registro de Donatorios se encuentran aquellas instituciones que han sido aprobadas por el Ministerio antes mencionado y un Consejo designado para ello, las cuales pueden participar del Banco de Proyectos, para de esa forma acceder a donaciones a través de la Ley de Donaciones Sociales.

1.1.4. Tendencias del mercado

Un tema central dentro del sector educacional es la disponibilidad de profesores y/o docentes para ejercer su profesión, en particular en Chile, según un estudio realizado por Elige Educar (2021) y como se puede ver en la Figura 1.6, para el año 2025 habrá un déficit de más de 26.000 docentes idóneos, siendo las asignaturas más críticas Educación Tecnológica, Filosofía y Religión, Historia y Geografía, Biología, Física y Química. Peor aún para el año 2030 se proyecta que dicho déficit será aproximadamente de 33.000 docentes idóneos.

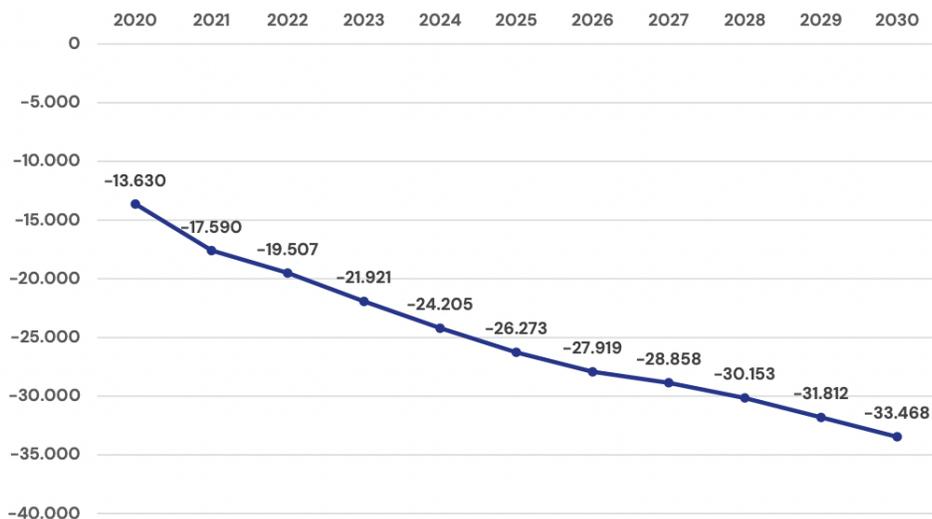


Figura 1.6: Disponibilidad de docentes idóneos en Chile. Fuente: Elige Educar (2021)

Por su parte, el Ministerio de Educación realizó la Primera Estrategia Nacional de Educación Pública: 2020-2028, la cual corresponde a una:

Herramienta central y hoja de ruta para la instalación y funcionamiento del nuevo Sistema de Educación Pública que contempla la transferencia de los establecimientos educacionales de los 345 municipios a 70 nuevos Servicios Locales de Educación Pública, con el propósito de construir y consolidar un sistema local y nacional altamente profesionalizado y cuyo foco sea desarrollar y fortalecer las capacidades.(2020)

De acuerdo a lo anterior se planea centralizar la educación pública del país, donde los municipios no serán directamente quienes administren los establecimientos educacionales, sino que serán los Servicios Locales quienes dependen a su vez de la Dirección de Educación Pública, dependiente del Mineduc.

En cuanto a la proyección de niños, niñas y jóvenes en el país, según un informe generado por el INE, al año 2035 habrá un 16,1 % de personas entre 0 a 14 años, mientras que en 2019 este mismo indicador correspondía a un 19,5 % (2017). Por lo tanto, es posible decir que se estima que la cantidad de estudiantes en Chile disminuya a través de los años.

1.1.5. Marco Institucional

Ley 20.500

En cuanto al marco institucional que rige a la Fundación Educación 2020, primero se encuentra la Ley 20.500, Ley Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión

Pública (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2011), la cual establece los mecanismos y principios para fomentar la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones del sector público.

El objetivo de esta ley es promover la participación ciudadana, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública, y contribuir a una mejor calidad de las políticas y decisiones públicas. Establece diferentes mecanismos de participación ciudadana, tales como consultas ciudadanas, cabildos, audiencias públicas, mesas de trabajo y otros espacios de diálogo entre la ciudadanía y las autoridades.

Por otra parte, esta normativa establece la creación de los Organismos de Participación Ciudadana, que son instancias encargadas de promover, coordinar y facilitar la participación ciudadana en la toma de decisiones, los cuales pueden ser tanto a nivel nacional como a nivel regional o local. Esta ley también contempla la evaluación de los procesos de participación ciudadana, con el fin de mejorar su calidad y efectividad.

Ley 19.247

A continuación se describirá la Ley 19.247, cuyo nombre legal es: *Introduce Modificaciones a la Ley Sobre Impuesto a la Renta; Modifica Tasa del Impuesto al Valor Agregado; **Establece Beneficio a las Donaciones con Fines Educativos** y Modifica Otros Textos Legales que Indica* (Ministerio de Hacienda, 1993).

Esta normativa indica quiénes pueden ser donantes (contribuyentes afectos al Impuesto de Primera Categoría que acrediten rentas), quienes pueden ser Donatorios (establecimientos educacionales Municipales, establecimientos de educación media técnico profesional, instituciones colaboradoras del Servicio Nacional de Menores sin fines de lucro, establecimiento de educación pre-básica gratuitos municipales, de la Junta Nacional de Jardines Infantiles o de corporaciones o fundaciones privadas sin fines de lucro, y los establecimientos de educación subvencionados mantenidos por corporaciones o fundaciones sin fines de lucro).

Esta ley establece también la manera en que se deben realizar las donaciones (dinero en efectivo), el destino que estas deben tener (proyecto educativo referido a la construcción, adquisición, instalación, alojamiento, reparación, puesta en marcha o mejoramiento de la infraestructura o equipamiento de un establecimiento educacional o a la capacitación y perfeccionamiento de sus profesores o a financiar otros gastos operacionales) y por último, los efectos tributarios de las donaciones (los donadores obtendrán un crédito contra el impuesto de primera categoría de un 50 % del valor de la donación, cuyo límite anual es de 14.000UTM, adicional a lo anterior los remanentes de dicho crédito podrán ser usados en los periodos siguientes).

Ley 19.885

La Ley 19.885, que *Incentiva y norma el buen uso de donaciones que dan origen a beneficios tributarios y los extiende a otros fines sociales y públicos* (Ministerio de Hacienda, 2003), se encarga de fomentar la donación de recursos para apoyar proyectos y actividades de interés público y social, proporcionando incentivos fiscales a los donantes. En específico se menciona que esta donación debe estar exclusivamente dirigida a la financiación de proyectos o programas que las corporaciones o fundaciones lleven a cabo.

Los beneficios tributarios que concede esta ley son los mismos que la Ley 19.247 establece. Cabe destacar que es por medio de esta figura legislativa que Educación 2020 recibe parte de las donaciones de privados.

Decreto Ley 3.063

Este Decreto Ley establece los mecanismos de donación a entidades sin fines de lucro cuyos fines sean desarrollo social, comunitario y local, salud, educación, ciencias, cultura, deporte, medio ambiente, entre otros.

La principal diferencia con las otras leyes vistas es que en esta se permite que las organizaciones que reciben la donación ocupen los recursos donados sin restricción, es decir, que no se asocian a proyectos o programas específicos.

1.1.6. Desempeño Organizacional

Basándose en la información entregada por Educación 2020 en su *Memoria 2008-2020* de sus primeros 12 años de funcionamiento (Educación 2020, 2021), es posible realizar un resumen referido a las acciones importantes que ha tenido la Fundación en cuanto a la educación, que se puede encontrar en la Tabla 1.2:

Año	Hitos de incidencia en política educativa	Campañas de participación ciudadana	Publicaciones	Trabajo con comunidades escolares e innovación educativa	Articulación de actores para la incidencia	Hitos Institucionales	Total
2008	0	0	0	0	0	2	2
2009	2	0	0	0	0	1	3
2010	0	1	0	0	0	1	2
2011	3	0	0	1	1	0	5
2012	2	1	0	0	0	0	3
2013	0	0	1	2	1	0	4
2014	1	3	0	0	0	0	4
2015	2	2	0	1	0	0	5
2016	2	0	0	3	1	0	6
2017	1	1	1	2	1	1	7
2018	3	1	1	0	0	1	8
2019	1	0	2	3	0	0	8
2020	0	0	2	1	1	0	4

Tabla 1.2: Cuadro resumen de cantidad de acciones realizadas por Educación 2020 entre 2008 y 2020. Fuente: Adaptado de Educación 2020 (2021)

De lo anterior es posible notar que (sin contar el año 2020) la Fundación Educación 2020 ha percibido en general un aumento en el número de hitos y acciones, empezando por 2 acciones destacables al año 2008 y teniendo un total de 8 hitos al año 2020. Por su parte es posible notar una tendencia de aumento en la cantidad de publicaciones principales realizadas por la entidad en cuestión, de igual forma ocurre con el trabajo con comunidades escolares y la innovación educativa. En cuanto a los demás puntos detallados en la Tabla 1.2, no es posible establecer una tendencia clara debido a la variación de ocurrencia de estos.

Se puede inferir que Educación 2020 se encuentra aún en un periodo de crecimiento, y así también lo plantean en su Memoria 2008-2020 (2021):

Mejorar nuestra educación sigue siendo una urgencia, porque más que nunca es la pieza clave para el desarrollo humano y social. Seguiremos trabajando para contribuir a este propósito, desde la convicción de que nuestra experiencia y aprendizajes pueden ser un aporte a la construcción de la nueva educación de un nuevo Chile, un país que articule de mejor manera las voces de sus actores, con un sistema educativo que promueva el protagonismo de las y los estudiantes en sus procesos de aprendizaje y ejercicio ciudadano.

En resumen, es posible entender que seguirán participando activamente para mejorar la educación en Chile.

Capítulo 2

Justificación del problema

Como se mostrará más adelante, el tema de memoria que se abordará en el presente documento afectará a toda la organización, por lo que a continuación se detallarán distintas características de ella⁷.

Fundación Educación 2020

2.0.1. Características de los y las colaboradoras

A continuación se caracterizarán las distintas áreas de trabajo de E2020:

- **Equipo Directivo:** compuesto por dos ingenieras comerciales, dos psicólogas/os y una publicista. Su principal función, es velar por el desarrollo y cumplimiento de las decisiones estratégicas que ellos propongan. Así como también el supervisar las operaciones que esté llevando a cabo la Fundación.
- **Gerencia General:** el cargo es ocupado actualmente por Claudia Castañeda, ingeniera comercial, cuya función es verificar que se sigan la visión, misión y estrategias propuestas por el Directorio, además reporta a este último. Dentro de sus tareas también se encuentran la comunicación con actores relevantes en la educación, como por ejemplo diversas empresas, establecimientos educacionales, entre otros.
- **Dirección de política educativa:** está compuesto por un psicólogo social, dos psicólogas/os educacionales, un profesor de inglés, un economista, una profesora de educación básica, dos científicos políticos, una profesora de educación física, una trabajadora social, dos educadoras de párvulos, una psicopedagoga, un profesor de historia, seis psicólogos/as, una licenciada en biología y biología marina, una profesora de artes y un profesor de biología y ciencias naturales. Son los encargados de llevar a cabo los proyectos de la Fundación, incluyendo los estudios e investigaciones.

⁷ Información rescatada en el año 2023

- **Desarrollo:** una ingeniera comercial. En esta área se encargan principalmente de la búsqueda y obtención de alianzas con distintas organizaciones para que la Fundación Educación 2020 pueda funcionar correctamente.
- **Comunicaciones:** dos periodistas y una diseñadora en comunicación visual. Sus funciones son principalmente el diseño, creación y difusión de propagandas de Educación 2020.
- **Gestión Interna:** se compone de una contadora auditora, una técnico en administración, una licenciada en contaduría pública y una persona sin especificar su profesión pero que es encargada de la gestión de socios. Se encargan principalmente de los temas administrativos internos de la organización, como por ejemplo la comunicación y contabilidad.

2.0.2. Productos y/o servicios de Educación 2020

Como se presentó anteriormente, Educación 2020 tiene cuatro áreas de operación, las cuales se detallan a continuación (según su desarrollo en el año 2023):

- **Innovar para aprender I:** en la actualidad hay seis proyectos ligados a esta categoría, de los cuales uno es sobre la implementación del Modelo Pionero, cuatro sobre el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y uno sobre Acompañamiento en la actualización de proyectos educativos de dos colegios.
- **Innovar para aprender II:** actualmente se están llevando a cabo cuatro proyectos, dos sobre la implementación de Tutoría entre Pares y dos proyectos de innovación pedagógica en base al ABP.
- **Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales:** hay dos proyectos en curso, ambos dirigidos a establecimientos educacionales técnico - profesional y enfocados en la vinculación con el mundo profesional.
- **Incidencia pública:** Los proyectos llevados a cabo en esta categoría se pueden subdividir en Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Generación de Conocimiento. En el primero están en curso tres proyectos que contemplan la elaboración de propuestas y principios para el desarrollo de la educación chilena y el desarrollo de estudios relacionados. En cuanto a la Generación de Conocimiento, hay cuatro proyectos llevándose a cabo, los cuales contemplan la realización de encuestas, evaluaciones de impacto y exploración de relaciones y consecuencias de los proyectos que Educación 2020 lleva a cabo en paralelo.

A continuación se explicarán las metodologías *Aprendizaje Basado en Proyectos* y *Tutoría entre Pares* mencionadas anteriormente:

- **Aprendizaje Basado en Proyectos:** tal como lo plantea la Fundación en su página web, este tipo de metodología:

(...) es una estrategia de innovación educativa que busca responder problemáticas reales de la comunidad escolar, desarrollando proyectos de aula, basado en los estándares de oro (pregunta o desafío, indagación autenticidad, voz del estudiantado, reflexión, crítica y revisión y divulgación) (Educación 2020, s.f.a)

Tiene como principales resultados el fortalecimiento de habilidades de liderazgo en los equipos directivos de los establecimientos, se empoderan los líderes intermedios, se fortalecen las habilidades y prácticas pedagógicas de los y las docentes, se desarrolla una cultura de trabajo en red y los y las estudiantes mejoran su experiencia formativa.

- **Tutoría entre Pares:** como lo publica Educación 2020:

Tutorías entre Pares (TeP) es una innovación educativa que tiene como premisa que un buen aprendizaje se da cuando coincide el interés de quien aprende con la capacidad de quien enseña. (...) Esta estrategia cambia el paradigma de las relaciones al interior del aula, generando una transformación del núcleo pedagógico, más horizontal y democrática, poniendo a estudiantes y docentes en roles de aprendices y de promotores del aprendizaje de otr@s (Educación 2020, s.f.f).

2.0.3. Público objetivo

Educación 2020 establece como su público objetivo a los siguientes cinco grupos (2022):

- **Establecimientos educacionales:** aquellas instituciones que deseen implementar proyectos de innovación educativa en sus aulas.
- **Estudiantes:** debido a lo anterior, es posible mencionar que los y las estudiantes de los establecimientos educacionales a intervenir son los usuarios y beneficiarios de la Fundación.
- **Sostenedores públicos y privados, fundaciones, entre otros:** hace referencia a aquellas organizaciones que quieran ser parte de los proyectos que tienen como fin mejorar la educación del país.
- **Políticos, parlamentarios y organizaciones de la sociedad civil:** debido a su rol determinante en las políticas y normativas que rigen a la educación.
- **Comunidades educativas y ciudadanía:** son aquellos individuos a los que se quiere llegar a través de campañas y estrategias de difusión pública.

En la actualidad los establecimientos con los que la fundación está realizando sus proyectos son los siguientes: Liceo Fernando Silva Castellón de Catemu, Colegio Carmelitas de Nogales, Liceo People Help People, Universidad San Sebastián, Instituto Marítimo de Valparaíso, Colegios Mayor Peñalolén y Tobalaba, 14 establecimiento de Fundación Boston Educa,

Guísela Gamboa Salinas, Escuela Standard y Escuela Amanecer de Villa Los Boldos, Liceo Bicentenario de Excelencia Comercial Temuco, Liceo Barros Arana de Teodoro Schmidt, Liceo República de Brasil, 21 escuelas de la provincia de Choapa, INSAT de Valdivia y el Liceo Industrial de Valdivia.

En cuanto a las organizaciones con las que Educación 2020 tiene alianzas en sus proyectos son las siguientes: Simón de Cirene, Dunastair, School of Tech, Summa, Tu Clase Tu País, Pucalán, DuocUC, Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), Embajada de Finlandia, Mineduc, Fundación Anglo American, Fundación Educacional People Help People, Universidad San Sebastián, Fundación Ciencia Joven GORE Los Lagos, Servicio Local de Educación Pública de Valparaíso, Colegios Mayor, Fundación Boston Educa, Antofagasta Minerals, SURA, Fundación Colunga, International Development Research Centre (IDRC, Canadá), Reduca, Fundación Mustakis, Asociación Chilena de Seguridad, Subsecretaría de Seguridad Social, Instituto Natura, Ipsos, América Solidaria, Unicef Chile, Natura, Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung, Fundación Luksic, CFT Estatal de los Ríos, Komatsu Cummins, Minera Los Pelambres y CEDUC Los Vilos.

2.0.4. Oportunidad de mejora

El tema de memoria planteado en el presente informe se origina a partir de la necesidad mostrada por integrantes del Equipo Directivo de Educación 2020 de tener acceso a ingresos constantes y estables a través del tiempo. Lo anterior debido al funcionamiento operacional que tiene la organización en formato de venta de proyectos, donde los ingresos que percibe dependen en su mayoría de la venta de estos últimos, dejando un bajo porcentaje de ingresos de libre disposición, es decir de dineros que se puedan utilizar en otros proyectos o gastos administrativos, por ejemplo.

En la Tabla 2.1 se puede observar los ingresos y gastos operacionales que tuvo la Fundación en el año 2022 (fecha más actualizada disponible), donde los números etiquetados como *Ingresos Restringidos* son aquellos que solo se deben utilizar para financiar aquellas acciones o actividades para las que en un inicio fueron destinadas, mientras que los ingresos *Sin restricciones* son aquellos que se pueden utilizar para el fin que la Fundación estime conveniente, es decir, son ingresos de libre disposición. Allí es posible evidenciar que para el año 2022 Educación 2020 no logró cubrir sus gastos totales ni tampoco los relacionados a la categoría *Sin Restricciones*, obteniendo un déficit de \$97.621 y \$126.914 respectivamente (en millones de pesos).

	Sin restricciones	Ingresos Restringidos	Total
Ingresos Operacionales			
Públicos	96.567	62.077	158.644
Privados	607.712	849.924	1.457.636
Total ingresos operacionales	704.279	912.001	1.616.280
Gastos Operacionales			
Costo de Remuneraciones	682.127	470.175	1.152.302
Actividades Operacionales	112.677	396.787	509.464
Dirección y Administración	33.734	15.746	49.480
Depreciaciones	2.655	-	2.655
Castigo Incobrables	-	-	-
Costo venta de bs. y servicios	-	-	-
Otros costos de proyectos			
Total gastos operacionales	831.193	882.708	1.713.901
Superávit (Déficit)	(126.914)	29.293	(97.621)

Tabla 2.1: Ingresos y Gastos Operacionales Educación 2020 al año 2022.
Fuente: Educación 2020 (2022)

Lo anterior representa un problema para la Fundación debido a que los gastos de *Dirección y Administración* y remuneraciones de ejecutivos representa cerca del 30 % en promedio del total de los ingresos operacionales (Tabla 2.2), y teniendo en consideración que, según datos entregados por la organización, esta margina en el mejor de los casos un 30 %, entonces Educación 2020 no tiene asegurado el cubrimiento de los gastos de administración mostrados anteriormente.

Otros indicadores relevantes:	2022	2021
Donaciones acogidas a beneficio tributario x100/ Total de ingresos operacionales	41,24 %	48,94
Gastos de dirección y administración x100/ Total costos operacionales	11,33 %	16,44 %
Remuneración principales ejecutivos x100/ Total remuneraciones	16,63 %	21,38 %

Tabla 2.2: Otros indicadores financieros. Fuente: Educación 2020 (2022)

Otra forma de verificar que efectivamente la Fundación necesita tener acceso a mayores recursos de libre disposición (o sin restricción) es a través del gráfico presentado en la Figura 2.1, donde es posible observar el fenómeno denominado *diente de sierra*, lo cual significa que la organización mes a mes no pueda o le resulte difícil costear aquellos gastos no relacionados directamente a la operación o bien aquellos que no están ligados con la ejecución de un proyecto, puesto que no cuentan con el flujo de caja necesario.

Ingresos E2020 (en porcentajes c/r al total) en el año 2022

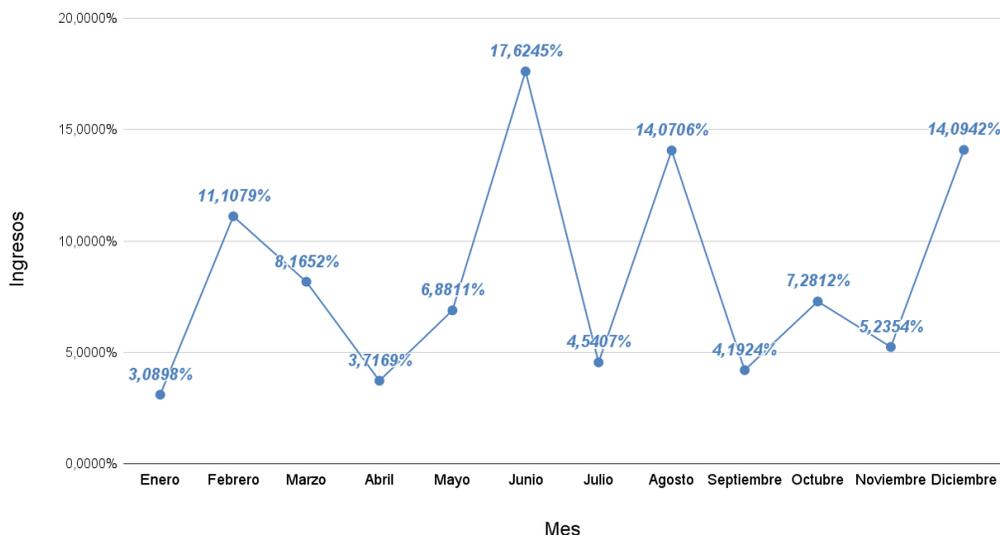


Figura 2.1: Ingresos año 2022 de Educación 2020. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, es posible inferir que Educación 2020 no tiene claridad en el modelo de negocios que actualmente posee, como se observa en la Figura 2.2, no existe una relación evidente entre los segmentos de clientes reconocidos por la organización y la propuesta de valor ofrecida a cada uno. Por ejemplo, señalan la incidencia educativa como una de sus propuestas de valor, pero esta se dirige en especial a los beneficiarios y no a los clientes que son los que pagan por el servicio, esto genera una confusión a la hora de relacionarse con cada uno de ellos. Así mismo, se observa que en el segmento de clientes se presentan actores que corresponden a usuarios y/o beneficiarios, lo que no está del todo correcto.

Es relevante mencionar que si el modelo de negocios de una organización no está bien definido en su propuesta de valor y clientes a los que se dirige, entonces puede implicar que se dificulte la toma de decisiones estratégicas, la obtención de ingresos (es decir que no sabe cómo monetizar su propuesta de valor) y cada una de las decisiones clave que se plasman en el modelo de negocio canvas.

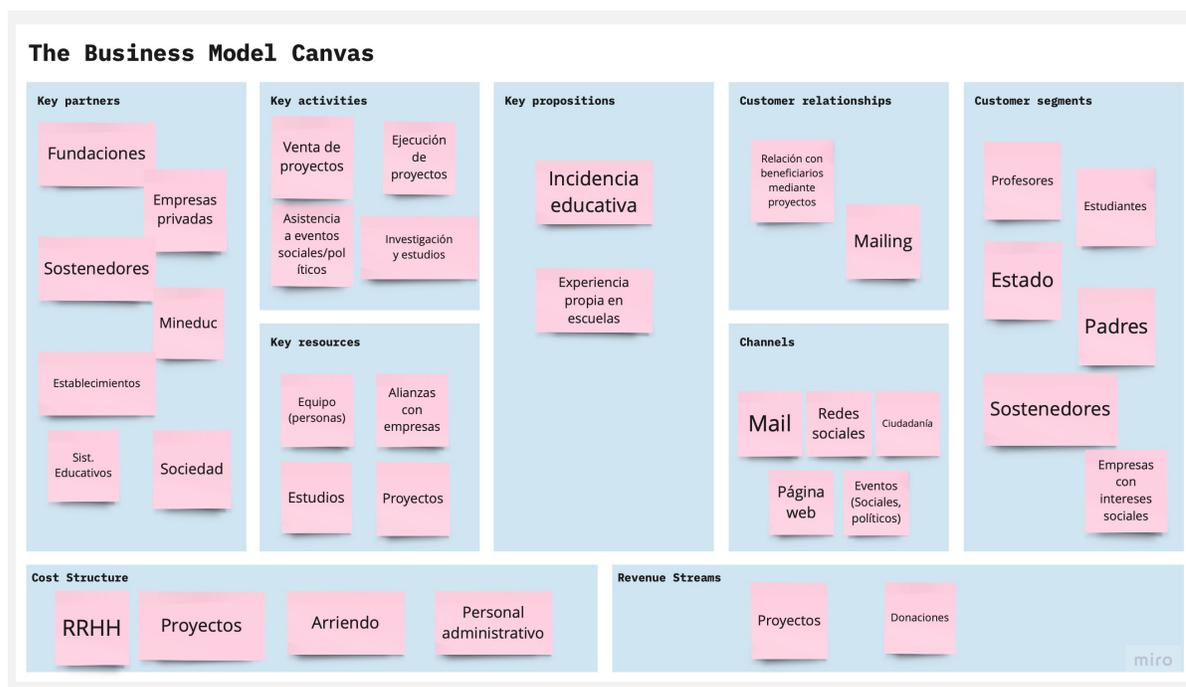


Figura 2.2: Modelo de negocios actual de Educación 2020. Fuente: Elaboración propia.

También es posible inferir que esta falta de claridad en el modelo de negocios es porque existe más de un modelo definido en el mismo, es decir, se trata de llegar a cada uno de los segmentos de clientes con diversas estrategias, ofreciendo diferentes productos y servicios, los que no necesariamente tienen relación entre ellos, generando incoherencia y confusión en la implementación del modelo.

Es por todo lo anterior, que se plantea como hipótesis que la causa principal del problema antes descrito, es que Educación 2020 no tiene bien definido su modelo de negocios, encontrando por una parte una baja diferenciación en la propuesta de valor entregada a cada cliente identificado, también es posible inferir que la Fundación tiene contemplado como cliente solo a empresas con fines sociales, pudiendo incorporar a su cartera aquellas organizaciones que no necesariamente tengan este interés, pero que si se le entrega una propuesta de valor efectiva, estas podrían invertir en Educación 2020.

Otra hipótesis que se puede plantear es que la Fundación posee dificultades en torno al financiamiento base de la misma, debido a que de acuerdo a los clientes y propuestas de valor, no ofrece productos y/o servicios que le otorguen la obtención de recursos de forma sostenida en el tiempo, pudiendo integrar entonces ventas por productos que generen ingresos durante una cantidad considerable de tiempo (al menos un año) o bien directamente acceder a *Recursos de libre disposición*.

Como una posible solución, se propone entonces el realizar el rediseño del modelo de

negocios actual, generando un modelo de negocios por cada segmento de cliente que tiene identificado hoy en día Educación 2020 (en caso de que decidan mantenerlos como clientes de su organización). Otra posible solución es que en conjunto se escojan uno o dos clientes de los ya identificados y en base a ellos se genere solo un modelo de negocios.

En cualquier caso, se pretende que la organización ya no solo ofrezca como producto principal los proyectos o su venta individual, sino que esta se puede dar como un programa continuo de incidencia educativa o bien se comiencen a comercializar otros tipos de productos, como por ejemplo los estudios y análisis que actualmente realizan (pero no venden). También se propone como solución ofrecer servicios específicos para los padres y madres de los y las estudiantes que tengan como contenido principal el apoyo activo en la educación de sus hijos e hijas.

En el caso de que se lleve a cabo el rediseño del modelo de negocios actual de la Fundación, esta podría verse beneficiada en torno a su propuesta de valor, pues le permitiría enfocarse en fortalecerla y mejorarla, tendrían identificadas claramente las necesidades y deseos de sus clientes objetivo, pudiendo de esta forma desarrollar productos y/o servicios que satisfagan dichas necesidades de manera única y conveniente, diferenciándose entonces de su competencia. Generando así uno o más modelos sostenibles en el tiempo y que aseguren la existencia y buen funcionamiento de Educación 2020.

Esta nueva mirada sobre el negocio podría permitirles tener una mejor capacidad para adaptarse a los cambios y a las nuevas tendencias que se les presenten, lo que implicaría que la Fundación sea capaz de integrar tecnologías emergentes, adoptar enfoques innovadores y eventualmente explorar nuevos mercados o segmentos de clientes. Cuando se tiene claridad del negocio en sus lineamientos estratégicos, es más fácil y orgánico adaptarse al entorno.

Teniendo en cuenta lo anterior, al implementar la solución propuesta, Educación 2020 podría aumentar su cartera de clientes o incluso los proyectos que lleven a cabo con ellos, mejorando así la satisfacción de estos. Lo que significaría que la Fundación podría seguir mejorando su competitividad, abarcar más mercados y clientes, aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y en línea con su misión y visión, aumentar el impacto social, mejorando la educación y en consecuencia, el desarrollo integral de las personas.

Capítulo 3

Estructura de trabajo

3.1. Objetivos

Para poder resolver la problemática planteada, se define el siguiente objetivo general:

*Rediseñar el modelo de negocios de la Fundación Educación 2020,
con el fin de alcanzar su sostenibilidad en el largo plazo*

A continuación se presentan los objetivos específicos que permitirán llevar a cabo el trabajo de memoria propuesto en el presente documento:

- **1. Determinar las fuentes de ingresos y costos de E2020:** lo anterior con el fin de reconocer de qué forma la organización ocupa sus recursos financieros y cómo los costea.
- **2. Analizar los servicios y/o productos actuales de la fundación:** esto con la finalidad de definir a quienes estarán destinados los productos o servicios que la Fundación ofrecerá y determinar cómo es que los productos o servicios que se ofrecerán resolverán las necesidades o problemas de los clientes antes mencionados.
- **3. Analizar las condiciones y comportamientos del mercado:** para así obtener una comprensión completa de las oportunidades y desafíos presentes en el mercado, lo que facilitará la toma de decisiones estratégicas informadas.
- **4. Definir la(s) nueva(s) propuestas de valor para la organización:** lo que permitirá identificar de manera efectiva y eficiente el valor que Educación 2020 le entregará a sus clientes en función de las necesidades que estos tienen.
- **5. Definir el(los) nuevo(s) modelo(s) de negocios de Educación 2020:** esto permitirá que la organización tenga claridad en cuanto a los ingresos y costos, los partners, actividades y recursos claves que necesita, entre otros.
- **6. Definir pasos a seguir, sistema de evaluación y requisitos de sostenibilidad:** con el principal objetivo de dar indicaciones a la Fundación para la correcta implementación de los modelos propuestos.

3.2. Resultados esperados y alcances

En relación al trabajo de memoria descrito en el presente documento se define que los principales productos que se obtendrán son por un lado nuevas propuestas de valor en formato de Value Proposition Canvas y nuevos modelos de negocios de Educación 2020 en formato de Business Model Canvas, incluyendo todos los elementos de este.

También se obtendrá el diseño de un sistema de evaluación y monitoreo del modelo de negocios, incluyendo los KPIs que se deberán definir, cómo es que se recopilarán los datos para ellos, la forma en que se tomarán decisiones al respecto y cómo estas deberían ser implementadas. Adicionalmente se darán sugerencias sobre los pasos a seguir que la Fundación deberá realizar para lograr una buena implementación de los modelos, junto con ciertos requisitos que se deben cumplir entorno a la ejecución de estos para que finalmente se logre obtener la sostenibilidad en el largo plazo.

En cuanto a los alcances, dentro del trabajo que se llevará a cabo no se contempla la implementación ni un plan de trabajo ligado a los nuevos modelos de negocio que se obtendrán, adicionalmente, no se estudiarán indicadores sociales asociados a la Fundación, esto debido a que el tiempo que se tiene para su desarrollo no lo permite.

Por último, durante el desarrollo de este trabajo se estudiarán y analizarán solo a los actores más relevantes de este mismo, no necesariamente a todos los que se encuentren dentro del ámbito tratado.

3.3. Marco Conceptual

El presente trabajo estará inserto en el siguiente marco conceptual:

- **Modelo de negocios:** tal y como lo plantean Osterwalder e Yves Pigneur, un modelo de negocios es “(...) *un plan para que una estrategia se implemente a través de estructuras, procesos y sistemas organizativos.*”(2010). Este modelo se define según las siguientes variables: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. En la Figura 3.1 es posible encontrar el diagrama que representa gráficamente al modelo de negocios.

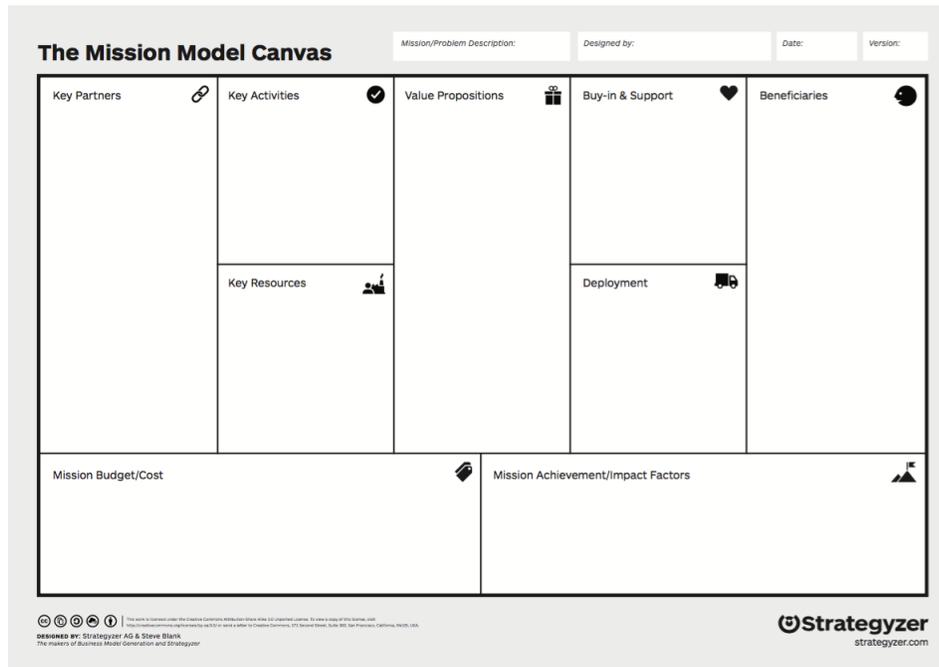


Figura 3.1: Business Model Canvas. Fuente: Strategyzer (s.f.a)

- **Value Proposition Canvas:** Osterwalder y los demás autores del libro *Value Proposition Design*⁸, plantean que esta herramienta se compone por dos elementos: el mapa de valor y el perfil del cliente, tal como se puede observar en la Figura 3.2, este último se compone de tres partes, la primera corresponde a aquellas tareas, trabajos o metas que los clientes quieren lograr y estos pueden ser del tipo funcionales, sociales, personales o de apoyo. En cuanto a los dolores del cliente, estos se definen como aquellas situaciones o momentos que impiden que se realice el trabajo deseado (lo mencionado anteriormente) y estos pueden ser clasificados como resultados, problemas y características no deseadas, obstáculos y riesgos. Por último, se encuentra el apartado de beneficios, los cuales corresponden a los resultados positivos que los clientes quieren obtener, entre ellos se encuentran los beneficios requeridos, esperados, deseados e inesperados.

Por otro lado, en el mapa de valor se encuentran en primer lugar los productos y servicios, que corresponden a “(...) todos los elementos que los clientes pueden ver en la ventana de la tienda.” (Osterwalder et al., 2014), además pueden ser tangibles, intangibles, digitales o financieros. Luego se encuentran los aliviadores de dolores, que como su nombre lo indica, corresponde al apartado donde se describe cómo es que los productos y servicios alivian los dolores de los clientes, en especial aquellos que son más importantes o “dolorosos”. Por último, están los creadores de beneficios, donde se explicita cómo es que los productos y servicios producen los resultados que el cliente espera.

⁸ “Diseño de la Propuesta de valor” en español

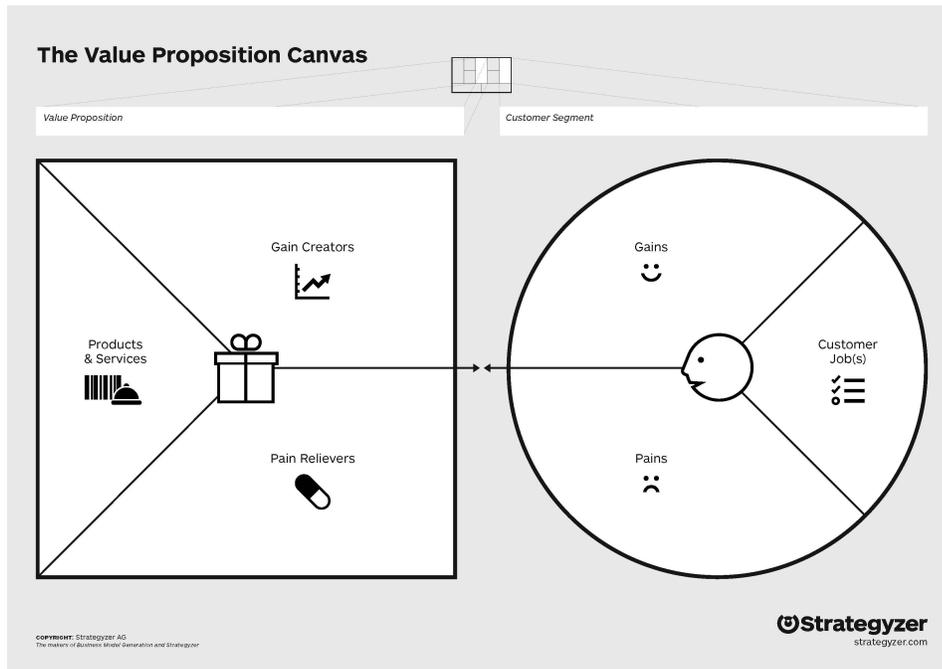


Figura 3.2: Value Proposition Canvas. Fuente: Strategyzer (s.f.b)

- **Investigación de mercados:** según lo presentado por Naresh K. Malhotra y David F. Birks en su libro *Marketing Research: An Applied Orientation* (Malhotra y Birks, 2021), los pasos que se deben seguir para aplicar en una investigación de mercado orientada al marketing debe ser primero, definir el problema y objetivo que se quiere alcanzar con el estudio, es decir, qué pregunta es la que se quiere responder, luego se elige la metodología para la realización de la investigación pudiendo ser del tipo cualitativa o cuantitativa.

Después se diseña la estructura de la investigación, como por ejemplo, la selección de la muestra, la duración y el alcance del estudio, y la elaboración de cuestionarios o guías de entrevistas, también se realiza la recopilación de datos y posterior análisis de estos. Por último, se hace una interpretación de los resultados y a partir de ello se toman las decisiones correspondientes.

3.4. Metodología

A continuación se presentará la metodología a seguir para lograr el objetivo general propuesto, la cual será mostrada de acuerdo a los objetivos específicos definidos:

1. Determinar las fuentes de ingresos y costos de E2020

Para poder lograr este objetivo específico se realizará una recopilación de datos mediante la realización de entrevistas y de documentos financieros de la Fundación cuya principal fuente será la página web de Educación 2020 y sus informes financieros disponibles. Con esta

información se categorizarán los costos según su tipología: fijos o variables.

Para canalizar la información recopilada se completará un cuadro resumen que asocie estos ingresos y costos a los servicios que provee la Fundación.

2. Analizar los servicios y/o productos actuales de la Fundación

Como metodología para cumplir con este objetivo específico se analizará en primer lugar el cuadro resumen desarrollado anteriormente y a partir de ello se construirá un Value Proposition Canvas diagnóstico de la Fundación, donde en primer lugar se completará el perfil del cliente y luego el mapa de valor. Finalmente se obtendrá cual es la propuesta de valor que ofrece Educación 2020.

3. Analizar las condiciones y comportamientos del mercado

Para llevar a cabo dicho objetivo específico se pretende realizar una investigación de mercado, donde se obtendrán los principales dolores, expectativas y necesidades que tengan los clientes de Educación 2020 o bien el público objetivo (potenciales clientes) y también su disponibilidad de pago con respecto a los productos y servicios que se les puedan ofrecer.

Para realizar esta investigación de mercado se realizarán entrevistas a actores relevantes y se recopilará información secundaria a partir de encuestas, entrevistas y datos públicos.

4. Definir la(s) nueva(s) propuestas de valor para la organización

Para poder completar este objetivo se realizará un nuevo Value Proposition Canvas, cuya base serán los análisis y conclusiones obtenidas del objetivo específico anterior. Para ello se seguirá la metodología de llenado del Value Proposition Canvas presentado en el Marco Conceptual.

5. Definir el(los) nuevo(s) modelo(s) de negocios de Educación 2020

Para poder realizar este objetivo específico se utilizará la herramienta Business Model Canvas presentada en el Marco Conceptual, para ello se comenzará determinando los clientes y propuesta de valor, luego se precisarán los canales, las relaciones con los clientes, la estructura de ingresos, los recursos, actividades y asociaciones clave y por último la estructura de costos.

Específicamente, en cuanto a las fuentes de ingresos, se identificará cuánto es lo que los clientes están dispuestos a pagar por los productos, para ello se realizará una investigación de mercado a partir de datos secundarios y entrevistas a algunos potenciales clientes. Luego,

para definir los costos del negocio se determinarán los elementos que constituyen un gasto para la organización ya sea directamente desde la operación como también en lo administrativo.

Se validará el nuevo modelo de negocios que se proponga con el equipo directivo de la Fundación mediante entrevistas hasta que se llegue a un consenso.

6. Definir pasos a seguir, sistema de evaluación y requisitos de sostenibilidad

La metodología a seguir para lograr este objetivo específico en primer lugar, será establecer cuáles son las directrices que E2020 debe seguir para la implementación de los modelos de negocio. A continuación, se indicarán los KPIs asociados que se quieren medir y que definen el éxito o fracaso del modelo de negocios o bien, si es que los objetivos buscados se cumplen o no. Luego se definirán las metas asociadas a los KPIs mencionados anteriormente para medir el rendimiento de estos. Después se definirá el proceso de recopilación y análisis de datos con el fin de que se generen informes que entreguen los insights relevantes del caso. Por último, se definirá cómo será la forma en la que se tomarán decisiones de acuerdo a los resultados que se obtendrán y cómo posteriormente estos serán implementados en la organización.

Para finalizar, se entregarán los requisitos mínimos de los modelos ya implementados que deben cumplirse para que así la Fundación logre la sostenibilidad esperada.

Capítulo 4

Desarrollo

En este apartado se describirá el desarrollo de la memoria que se planteó anteriormente. Este estará distribuido de acuerdo a los objetivos específicos propuestos.

4.1. Realizar un diagnóstico de las actividades llevadas a cabo por la organización

Tal como se propuso en la metodología, se construyó un cuadro resumen sobre las actividades económicas que Fundación Educación 2020 llevó a cabo durante el año 2022. Las variables o características que se evalúan en este esquema son las siguientes:

- **ID:** corresponde al número que se le asocia a cada actividad realizada por E2020. Su uso es solo de identificación para el presente documento.
- **Actividad:** este apartado corresponde al nombre de la actividad que es realizada por la Fundación. En los casos en que no se pudo encontrar un nombre de proyecto correspondiente la celda aparece vacía.
- **Categoría:** corresponde a la línea de proyectos que Educación 2020 le asocia a cada actividad, las cuales pueden ser “Fortalecimiento de la Educación Técnica y Redes Territoriales”, “Fortalecimiento de la Sociedad Civil”, “Generación de Conocimiento”, “Innovar para aprender” e “Innovar para aprender 2”. Adicionalmente se podrán identificar las categorías de “Administración”, “Talleres o charlas”, “Donaciones” y también se puede encontrar la celda vacía, esto debido a que dichas actividades no pudieron ser asociados a ninguna de las categorías antes mencionadas.
- **Costos:** en este apartado se encuentra el porcentaje sobre el total de los costos que están asociados a cada centro de costos.⁹
- **Ingresos:** corresponde al porcentaje sobre el total de los ingresos percibidos por centro de costos.

⁹ Por ejemplo si el número real de Costo fuera \$100 y el total de costos fuera \$1.000, el porcentaje que aparece en la tabla es 10%. Aplica de igual forma para Ingresos y Utilidad.

- **Utilidad:** hace referencia al porcentaje sobre el total de la diferencia entre ingresos y costos percibidos según el centro de costos asociado.

Profundizando en el apartado de “Categoría”, cabe destacar que “Administración” corresponde a aquellas actividades que no están directamente asociadas a un proyecto y que son fuente, principalmente, de gastos para la organización, esto por concepto de sueldos de administrativos (como gerencias), insumos de oficinas, entre otros. En cuanto a la categoría de “Talleres y charlas”, esta se asocia a las actividades etiquetadas, como su nombre lo dice, a charlas y talleres que realiza la Fundación. Por último, “Donaciones” se refieren a los ingresos percibidos por concepto de donaciones individuales o ciudadanas y que no están asociadas a ningún proyecto.

A continuación, se presenta el cuadro resumen antes descrito, dividido en dos tablas para mejorar su visualización:

ID	Actividad	Categoría	Costos (%)	Ingresos (%)	Utilidad (%)
1	-	Administración	6,6%	0,4%	-246,6%
2	-	Administración	3,9%	0,0%	-153,9%
3	-	Administración	4,8%	0,8%	-160,1%
4	-	Administración	1,5%	0,0%	-57,9%
5	-	Talleres o charlas	0,0%	0,1%	4,3%
6	Acompañamiento en Liderazgo para la Innovación y aprendizaje basado en proyectos en la red Boston Educa	Innovar para aprender	0,0%	0,0%	0,0%
7	Tutoría entre Pares y desarrollo socioemocional en Lo Espejo	Innovar para aprender	2,4%	3,7%	48,8%
8	-	Talleres o charlas	0,3%	0,9%	21,4%
9	Evaluación de impacto de la innovación pedagógica Tutoría entre Pares: Fortalecimiento de vínculos y mejora la convivencia escolar	Generación de conocimiento	0,9%	1,0%	1,7%
10	Fomento de la cultura, de la ciencia, de la tecnología y la innovación de los colegios de la Región de Los Lagos	Innovar para aprender	1,5%	1,5%	-1,9%
11	Modelo Pionero en Liceo Fernando Silva Castellón de Catemu y Colegio Carmelitas de Nogales	Innovar para aprender	0,0%	0,2%	6,4%
12	Proyecto Innovación pedagógica en Los Ríos	Innovar para aprender 2	3,3%	4,7%	51,1%
13	Proyecto Integral Escuela Guisela Gamboa Salinas de Cuncumén: Aprendizaje activo y actualización del PEI	Innovar para aprender 2	0,2%	0,8%	25,2%
14	Modelo Pionero en Liceo Fernando Silva Castellón de Catemu y Colegio Carmelitas de Nogales	Innovar para aprender	0,0%	0,3%	9,7%
15	Tutorías entre Pares de América (TEPA): Innovación para la educación rural	Generación de conocimiento	23,5%	25,5%	52,7%
16	-	Innovar para aprender	1,2%	1,5%	8,1%
17	Formación y seguimiento de la implementación de Aprendizaje Basado en Proyectos en el Liceo People Help People de Panguipulli	Innovar para aprender	0,2%	0,0%	-9,5%
18	Fortalecimiento de la educación en contextos de cambio – Línea Encuestas #EstamosConectados (Estudios de Conectividad y Condiciones para la Educación en tiempos de Pandemia)	Generación de conocimiento	0,2%	0,0%	-7,5%
19	-	Talleres o charlas	0,2%	0,4%	6,5%
20	-	Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales	11,1%	10,7%	-27,1%

Tabla 4.1: Cuadro resumen de las actividades de E2020 en el año 2022, parte 1. Fuente: Elaboración propia.

ID	Actividad	Categoría	Costos (%)	Ingresos (%)	Utilidad (%)
21	Diagnóstico, retroalimentación y mejora de las prácticas pedagógicas de los Colegios Mayor	Innovar para aprender	0,1%	0,5%	17,1%
22	-	Innovar para aprender	0,0%	0,0%	0,0%
23	-	-	0,0%	0,0%	0,0%
24	-	-	0,0%	0,1%	1,2%
25	-	Innovar para aprender	0,2%	0,6%	15,1%
26	-	-	0,3%	0,0%	-11,0%
27	Modelo Pionero en Liceo Fernando Silva Castellón de Catemu y Colegio Carmelitas de Nogales	Innovar para aprender	2,0%	2,2%	6,7%
28	Modelo Pionero en Liceo Fernando Silva Castellón de Catemu y Colegio Carmelitas de Nogales	Innovar para aprender	3,3%	4,9%	59,1%
29	-	-	0,2%	0,3%	3,2%
30	-	Innovar para aprender	0,0%	0,1%	4,0%
31	Innovación aplicada en articulación entre Educación Media Técnico Profesional y Educación Superior Técnico Profesional en la carrera Turismo de intereses especiales	Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales	1,0%	1,1%	-0,4%
32	Red de Educación Técnica del Choapa	Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales	1,2%	1,3%	2,0%
33	-	Innovar para aprender	1,6%	1,8%	7,8%
34	-	Generación de conocimiento	1,1%	2,1%	37,2%
35	Modelo Pionero	Innovar para aprender	2,4%	3,2%	28,8%
36	Modelo Pionero	Innovar para aprender	2,2%	3,2%	37,4%
37	Fortalecimiento de la educación en contextos de cambio - Línea Derecho a la Educación en la nueva Constitución	Fortalecimiento de la sociedad civil	1,1%	1,2%	3,8%
38	Fortalecimiento de la educación pública. Aportes al debate constituyente y a la Nueva Educación Pública	Fortalecimiento de la sociedad civil	0,5%	0,7%	5,5%
39	-	Innovar para aprender	0,8%	1,3%	17,3%
40	-	Generación de conocimiento	0,6%	0,6%	1,1%
41	-	Innovar para aprender	0,6%	0,6%	-1,5%
42	Apoyo a la Educación - Proyecto Continuidad emergencia Covid, Choapa Básica	Innovar para aprender 2	4,6%	4,8%	2,3%
43	Competencias regionales EducaInnova Biobío	Innovar para aprender	3,1%	3,2%	-0,1%
44	Fomento de la cultura, de la ciencia, de la tecnología y la innovación de los colegios de la Región de Los Lagos	Innovar para aprender	1,1%	1,1%	-1,0%
45	Evaluación de la Experiencia de Innovación Pedagógica Tutorías entre Pares	Generación de conocimiento	0,1%	0,1%	0,0%
46	Más oportunidades, menos barreras	Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales	0,1%	0,0%	-4,3%
47	Tutoría entre Pares en la Araucanía	Innovar para aprender 2	0,1%	0,0%	-4,4%
48	-	Innovar para aprender	0,4%	0,5%	3,4%
49	Asesoría y Capacitación en la Metodología Aprendizaje Basado en Proyectos, Instituto Marítimo de Valparaíso	Innovar para aprender	0,3%	0,0%	-12,4%
50	Creando Redes para Innovar	Innovar para aprender	4,3%	6,4%	79,8%
51	-	Innovar para aprender	1,9%	1,4%	-21,6%
52	Piloto Tutorías entre Pares para la reactivación	Innovar para aprender	1,4%	2,1%	25,2%
53	Tutoría entre Pares en la Araucanía	Innovar para aprender	0,5%	0,9%	12,4%
54	-	-	1,0%	1,4%	13,1%
55	-	Donaciones	0,0%	0,1%	2,1%

Tabla 4.2: Cuadro resumen de las actividades de E2020 en el año 2022, parte 2. Fuente: Elaboración propia.

A partir de este cuadro se construyeron los gráficos que se pueden ver a continuación:

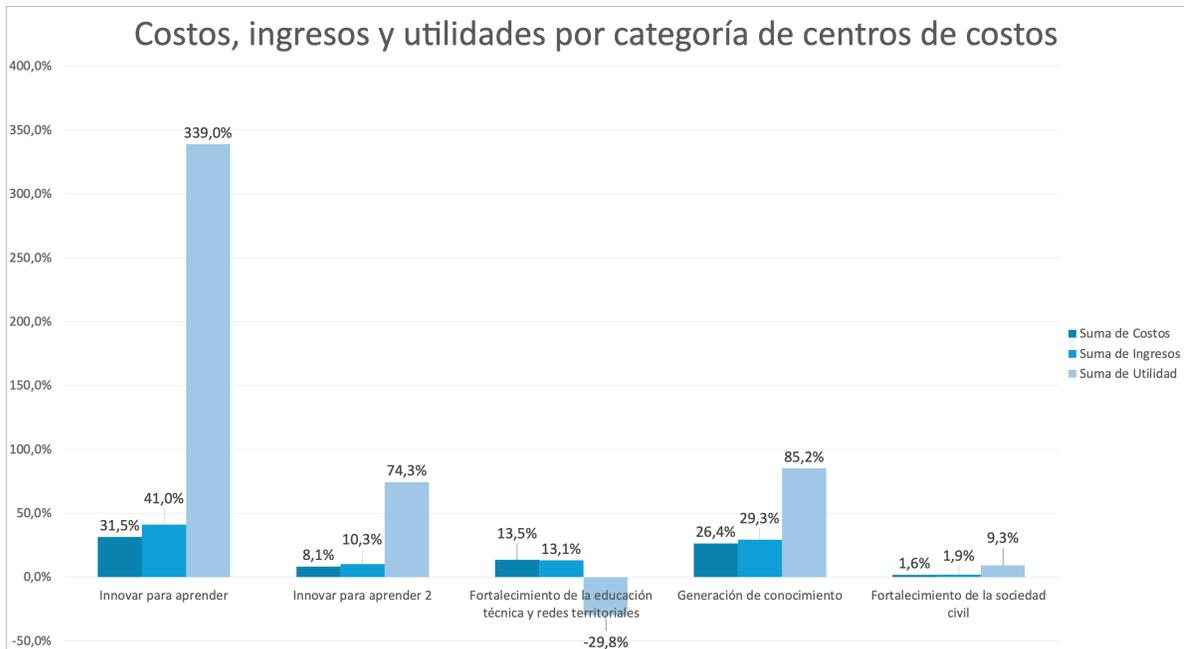


Figura 4.1: Ingresos, costos y utilidades por categoría (en porcentaje), parte 1. Fuente: Elaboración propia.

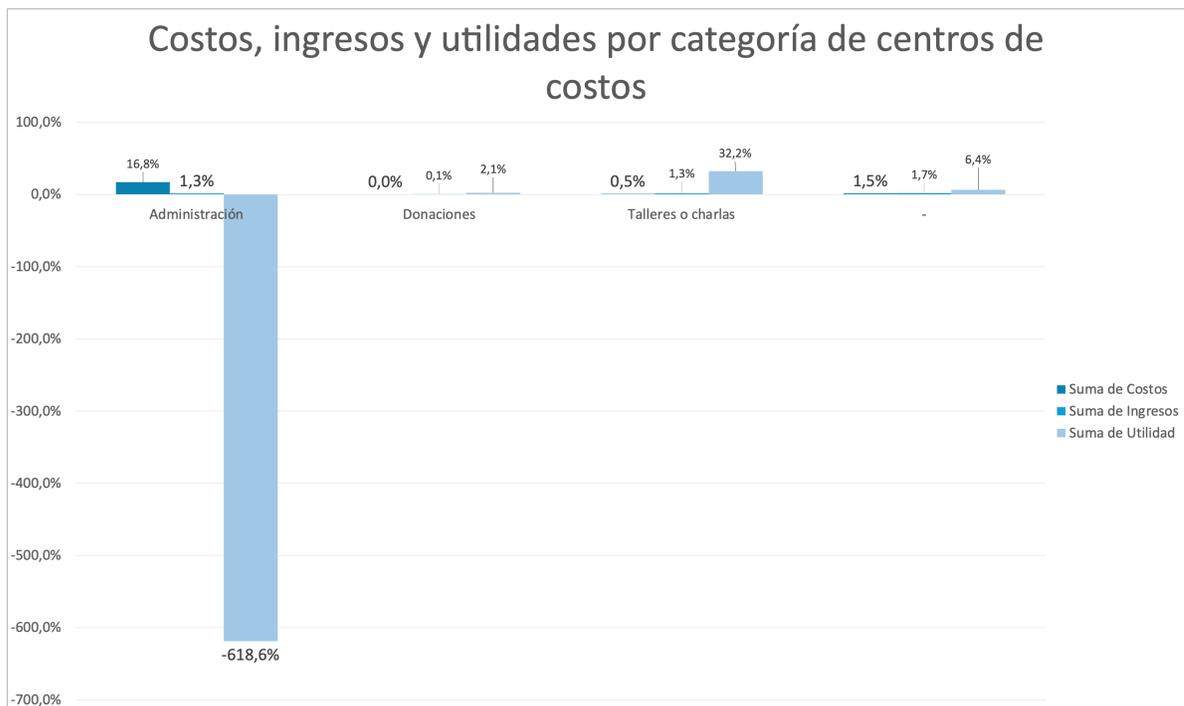


Figura 4.2: Ingresos, costos y utilidades por categoría (en porcentaje), parte 1. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la Figura 4.1, es posible mencionar que las categorías de *Fortalecimiento de la sociedad civil* e *Innovar para aprender 2* son aquellas que presentan en porcentaje con

respecto al total, menos ingresos y costos, aunque en el caso de este último, la utilidad es mayor. Por otro lado, las categorías de *Generación de conocimiento e Innovar para aprender* son aquellas que presentan más ingresos, costos y utilidades. Cabe destacar que sólo la categoría de “Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales” presenta utilidades negativas.

Por otra parte, según la Figura 4.2 la categoría “Administración” es la única que presenta utilidades negativas, esto debido a la diferencia entre los ingresos y costos, donde los primeros son 15,5 puntos porcentuales menores que los segundos. “Donaciones” no presenta gastos, lo que concuerda con la naturaleza de la categoría, pues se trata solo de donaciones. Por último, se pueden ver los ingresos costos y utilidades que no pudieron ser categorizados, denominados con un “-”.

De lo anterior, es posible rescatar que en el año 2022 de acuerdo a cantidades monetarias, los esfuerzos de E2020 estuvieron principalmente concentrados en aquellos proyectos que se consideran dentro de la categoría de *Generación de conocimiento e Innovar para aprender*, lo cual resulta lógico pues cada uno tiene asociado 6 y 26 proyectos respectivamente, mientras que *Fortalecimiento de la sociedad civil* y *Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales* tienen 2 y 4 actividades respectivamente.

En cuanto a la rentabilidad promedio por actividad que realizó la Fundación en el 2022 se puede obtener lo siguiente:

Categoría	Utilidad total	Nº de Actividades	Rentabilidad promedio por actividad
-	6,4%	5	1,3%
Administración	-618,6%	4	-154,6%
Donaciones	2,1%	1	2,1%
Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales	-29,8%	4	-7,5%
Fortalecimiento de la sociedad civil	9,3%	2	4,6%
Generación de conocimiento	85,2%	6	14,2%
Innovar para aprender	339,0%	26	13,0%
Innovar para aprender 2	74,3%	4	18,6%
Talleres o charlas	32,2%	3	10,7%
Total general	No Aplica	55	No Aplica

Tabla 4.3: Rentabilidad promedio por proyecto de acuerdo a los saldos percibidos en 2020. Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, de acuerdo a la Tabla 4.3 es posible decir que los tres tipos de proyectos más rentables (en promedio) para E2020 son *Innovar para aprender 2*, *Generación de conocimiento* e *Innovar para aprender*. Sin contar aquellas actividades que no fueron catalogadas, “Administración” y “Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales” son aquellas que presentan las menores rentabilidades, incluso éstas son negativas. De lo anterior, se puede desprender la necesidad de buscar financiamiento para las actividades que están ligadas a la categoría de “Administración”, porque como no perciben ingresos directos dada la operación de la Fundación, no pueden cubrir todos sus costos.

4.2. Analizar los servicios y/o productos actuales de la Fundación

Para poder realizar un análisis más detallado de los proyectos¹⁰ que realiza E2020 se presenta el siguiente cuadro resumen, que además de presentar el ID, Proyecto (antes Actividad) e Ingresos¹¹, incluye las siguientes columnas:

- **Zona:** es aquella que indica la zona geográfica donde se llevó a cabo el proyecto asociado.
- **Apoyo:** corresponde a la/s organización/es de la/s cual/es se recibió apoyo económico para la realización del proyecto correspondiente.
- **Alianzas y/o Articulación:** hace referencia a las organizaciones con las cuales Educación 2020 generó algún tipo de conexión no directamente económica para poder realizar el proyecto correspondiente.

Cabe destacar que para esta tabla no se consideraron las actividades que no tienen un proyecto asociado:

¹⁰ Corresponden a aquellas actividades categorizadas dentro de “Innovar para aprender”, “Innovar para aprender 2”, “Generación de conocimiento”, “Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales” y “Fortalecimiento de la sociedad civil”.

¹¹ Al igual que en las Tablas 4.1 y 4.2, el ingreso está representado como un porcentaje del total.

ID	Proyecto	Categoría	Zona	Apoyo	Alianzas y/o articulación	Ingresos
6	Acompañamiento en Liderazgo para la Innovación y aprendizaje basado en proyectos en la red Boston Educa	Innovar para aprender	-	Fundación Boston Educa	-	0,0 %
7	Tutoría entre Pares y desarrollo socioemocional en Lo Espejo	Innovar para aprender	RM	Fundación Mustakis	-	3,7 %
9	Evaluación de impacto de la innovación pedagógica Tutoría entre Pares: Fortalecimiento de vínculos y mejora la convivencia escolar	Generación de conocimiento	-	Subsecretaría de Seguridad Social	Asociación Chilena de Seguridad	1,0 %
10	Fomento de la cultura, de la ciencia, de la tecnología y la innovación de los colegios de la Región de Los Lagos	Innovar para aprender	Región de Los Lagos	Universidad San Sebastián	Universidad San Sebastián-Fundación Ciencia Joven - GORE Los Lagos	1,5 %
11	Modelo Pionero en Liceo Fernando Silva Castellón de Catemu y Colegio Carmelitas de Nogales	Innovar para aprender	V Región	Fundación Anglo American	Simón de Cirene, Dunalastair, School of Tech, Summa, Tu Clase Tu País, Pucalán, DuocUC, Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) y la Embajada de Finlandia, además del apoyo del Ministerio de Educación y los municipios respectivos.	0,2 %
12	Proyecto Innovación pedagógica en Los Ríos	Innovar para aprender 2	Comuna de Lanco	Fundación Colunga	-	4,7 %
13	Proyecto Integral Escuela Guísela Gamboa Salinas de Cuncumén: Aprendizaje activo y actualización del PEI	Innovar para aprender 2	IV Región	Antofagasta Minerals	-	0,8 %
14	Modelo Pionero en Liceo Fernando Silva Castellón de Catemu y Colegio Carmelitas de Nogales	Innovar para aprender	V Región	Fundación Anglo American	Simón de Cirene, Dunalastair, School of Tech, Summa, Tu Clase Tu País, Pucalán, DuocUC, Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) y la Embajada de Finlandia, además del apoyo del Ministerio de Educación y los municipios respectivos.	0,3 %
15	Tutorías entre Pares de América (TEPA): Innovación para la educación rural	Generación de conocimiento	Internacional	International Development Research Centre (IDRC, Canadá)	Fe y Alegría Honduras - Fe y Alegría Nicaragua Redes de Tutoría (México) - Boston College (EE.UU.) - CoCreceer (Chile) - Reduca (Red latinoamericana por la educación)	25,5 %
17	Formación y seguimiento de la implementación de Aprendizaje Basado en Proyectos en el Liceo People Help People de Panguipulli	Innovar para aprender	Panguipulli	Fundación Educacional People Help People	-	0,0 %
18	Fortalecimiento de la educación en contextos de cambio - Línea Encuestas #EstamosConectados (Estudios de Conectividad y Condiciones para la Educación en tiempos de Pandemia)	Generación de conocimiento	-	Instituto Natura	Ipsos	0,0 %
21	Diagnóstico, retroalimentación y mejora de las prácticas pedagógicas de los Colegios Mayor	Innovar para aprender	Peñalolén	Colegios Mayor	-	0,5 %

Tabla 4.4: Cuadro resumen de las actividades de E2020 en el año 2022 por zona, apoyo , alianzas e ingresos parte 1. Fuente: Elaboración propia.

ID	Proyecto	Categoría	Zona	Apoyo	Alianzas y/o articulación	Suma de Ingresos
27	Modelo Pionero en Liceo Fernando Silva Castellón de Catemu y Colegio Carmelitas de Nogales	Innovar para aprender	V Región	Fundación Anglo American	Simón de Cirene, Dunalastair, School of Tech, Summa, Tu Clase Tu País, Pucalán, DuocUC, Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) y la Embajada de Finlandia, además del apoyo del Ministerio de Educación y los municipios respectivos.	2,2 %
28	Modelo Pionero en Liceo Fernando Silva Castellón de Catemu y Colegio Carmelitas de Nogales	Innovar para aprender	V Región	Fundación Anglo American	Simón de Cirene, DSimón de Cirene, Dunalastair, School of Tech, Summa, Tu Clase Tu País, Pucalán, DuocUC, Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) y la Embajada de Finlandia, además del apoyo del Ministerio de Educación y los municipios respectivos.	4,9 %
31	Innovación aplicada en articulación entre Educación Media Técnico Profesional y Educación Superior Técnico Profesional en la carrera Turismo de intereses especiales	Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales	Región de Los Ríos	Fundación Luksic	CFT Estatal de Los Ríos	1,1 %
32	Red de Educación Técnica del Choapa	Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales	IV Región	Minera Los Pelambres	Somos Choapa - Minera Los Pelambres - Corporación Regional de Desarrollo Productivo de la región de Coquimbo - CEDUC Los Vilos	1,3 %
35	Modelo Pionero	Innovar para aprender	V Región	Fundación Anglo American	Simón de Cirene, Dunalastair, School of Tech, Summa, Tu Clase Tu País, Pucalán, DuocUC, Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) y la Embajada de Finlandia, además del apoyo del Ministerio de Educación y los municipios respectivos.	3,2 %
36	Modelo Pionero	Innovar para aprender	V Región	Fundación Anglo American	Simón de Cirene, Dunalastair, School of Tech, Summa, Tu Clase Tu País, Pucalán, DuocUC, Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) y la Embajada de Finlandia, además del apoyo del Ministerio de Educación y los municipios respectivos.	3,2 %
37	Fortalecimiento de la educación en contextos de cambio - Línea Derecho a la Educación en la nueva Constitución	Fortalecimiento de la sociedad civil	-	Natura	-	1,2 %
38	Fortalecimiento de la educación pública. Aportes al debate constituyente y a la Nueva Educación Pública	Fortalecimiento de la sociedad civil	-	Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung	-	0,7 %
42	Apoyo a la Educación – Proyecto Continuidad emergencia Covid, Choapa Básica	Innovar para aprender 2	Choapa	Antofagasta Minerals	-	4,8 %
43	Competencias regionales EducaInnova Biobío	Innovar para aprender	Bío-Bío	Gobierno Regional de la Región del Bío-Bío	-	3,2 %
44	Fomento de la cultura, de la ciencia, de la tecnología y la innovación de los colegios de la Región de Los Lagos	Innovar para aprender	Región de Los Lagos	Universidad San Sebastián	Universidad San Sebastián-Fundación Ciencia Joven - GORE Los Lagos	1,1 %

Tabla 4.5: Cuadro resumen de las actividades de E2020 en el año 2022 por zona, apoyo , alianzas e ingresos parte 2. Fuente: Elaboración propia.

ID	Proyecto	Categoría	Zona	Apoyo	Alianzas y/o articulación	Suma de Ingresos
45	Evaluación de la Experiencia de Innovación Pedagógica Tutorías entre Pares	Generación de conocimiento	Coyhaique, San Bernardo, Ñuñoa, Talagante, Toltén y Freire	Ministerio del Desarrollo Social y Familia	-	0,1 %
46	Más oportunidades, menos barreras	Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales	RM	Alstom Corporate Foundation	-	0,0 %
47	Tutoría entre Pares en la Araucanía	Innovar para aprender 2	Araucanía	SURA	-	0,0 %
49	Asesoría y Capacitación en la Metodología Aprendizaje Basado en Proyectos, Instituto Marítimo de Valparaíso	Innovar para aprender	V Región	Servicio Local de Educación Pública de Valparaíso	-	0,0 %
50	Creando Redes para Innovar	Innovar para aprender	-	TECK Quebrada Blanca	-	6,4 %
52	Piloto Tutorías entre Pares para la reactivación	Innovar para aprender	RM	Fundación Chile para el MINEDUC	-	2,1 %
53	Tutoría entre Pares en la Araucanía	Innovar para aprender	Araucanía	SURA	-	0,9 %

Tabla 4.6: Cuadro resumen de las actividades de E2020 en el año 2022 por zona, apoyo , alianzas e ingresos parte 3. Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro resumen mostrado en las Tablas 4.4, 4.5 y 4.6, es posible decir que del total de ingresos que percibió Educación 2020 durante el periodo 2022, el **27,2 %** corresponde a aquellos provenientes de organizaciones relacionadas a la minería las cuales son *Fundación Anglo American, Minera Los Pelambres, TECK Quebrada Blanca y Antofagasta Minerals*.

En cuanto a organizaciones del tipo fundación, se perciben un total de **37,8 %** de los ingresos de E2020 en el 2022, donde se encuentran las siguientes organizaciones: *Fundación Boston Educa, Fundación Educacional People Help People, Instituto Natura, Fundación Frederich-Ebert-Stiftung, Fundación Luksic, Fundación Chile para el MINEDUC, Fundación Mustakis, Fundación Colunga y International Development Research Centre*.

Por otro lado, se encuentran los aportes entregados por organizaciones directamente privadas, la cual durante el año 2022 correspondió a **2,1 %** y las empresas registradas son *SURA* y *Natura*. También se encuentran los ingresos provenientes de otras organizaciones que también se dedican a la educación, como en este caso son *Colegios Mayor y Universidad San Sebastián*, que suman **3,1 %** de los ingresos.

Por último, se encuentran aquellas organizaciones pertenecientes al estado, como lo son *Servicio Local de Educación Pública de Valparaíso, Subsecretaría de Seguridad Social, Ministerio del Desarrollo Social y Familia y Gobierno Regional de la Región del BioBío*, las cuales realizaron un aporte del **4,3 %** a los ingresos de la Fundación durante 2022.

Dado todo lo anterior es posible decir que existen cuatro grandes grupos de organizaciones que apoyan económicamente a Educación 2020, que son las siguientes (en orden descendente de acuerdo al porcentaje de ingresos aportados): ***fundaciones, mineras, empresas privadas y organizaciones estatales***.

Dado los grupos mencionados anteriormente, se construye una tabla resumen por cada tipo de organización, la categoría y número de proyectos que apoya, y el porcentaje de ingreso total por categoría asociada:

Organización	Categoría	Nº de proyectos	Ingreso total
Antofagasta Minerals	Innovar para aprender 2	2	5,6%
Fundación Anglo American	Innovar para aprender	6	13,9%
Minera Los Pelambres	Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales	1	1,3%
TECK Quebrada Blanca	Innovar para aprender	1	6,4%

Tabla 4.7: Tabla resumen de las organizaciones del tipo Mineras. Fuente: Elaboración propia

Organización	Categoría	Nº de proyectos	Ingreso total
Gobierno Regional de la Región del Bío-Bío	Innovar para aprender	1	3,2%
Ministerio del Desarrollo Social y Familia	Generación de conocimiento	1	0,1%
Servicio Local de Educación Pública de Valparaíso	Innovar para aprender	1	0,0%
Subsecretaría de Seguridad Social	Generación de conocimiento	1	1,0%

Tabla 4.8: Tabla resumen de las organizaciones del tipo Estatales. Fuente: Elaboración propia

Organización	Categoría	Nº de proyectos	Ingreso total
Colegios Mayor	Innovar para aprender	1	0,5%
Universidad San Sebastián	Innovar para aprender	2	2,6%

Tabla 4.9: Tabla resumen de las organizaciones del tipo Educativas. Fuente: Elaboración propia

Organización	Categoría	Nº de proyectos	Ingreso total
Alstom Corporate Foundation	Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales	1	0,0%
Natura	Fortalecimiento de la sociedad civil	1	1,2%
SURA	Innovar para aprender	1	0,9%
SURA	Innovar para aprender 2	1	0,0%

Tabla 4.10: Tabla resumen de las organizaciones del tipo Privadas. Fuente: Elaboración propia

Organización	Categoría	Nº de proyectos	Ingreso total
Fundación Boston Educa	Innovar para aprender	1	0,0%
Fundación Chile para el MINEDUC	Innovar para aprender	1	2,1%
Fundación Colunga	Innovar para aprender 2	1	4,7%
Fundación Educacional People Help People	Innovar para aprender	1	0,0%
Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung	Fortalecimiento de la sociedad civil	1	0,7%
Fundación Luksic	Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales	1	1,1%
Fundación Mustakis	Innovar para aprender	1	3,7%
Instituto Natura	Generación de conocimiento	1	0,0%
International Development Research Centre (IDRC, Canadá)	Generación de conocimiento	1	25,5%

Tabla 4.11: Tabla resumen de las organizaciones del tipo Fundaciones. Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 4.7 es posible destacar que la categoría *Innovar para aprender* es aquella en la que las organizaciones mineras invierten más dinero. Esto coincide también con la cantidad de proyectos que son asignados a la misma categoría (7). Con respecto a las organizaciones estatales, se concluye a partir de la Tabla 4.8, que estas invierten más en proyectos asociados a la categoría *Innovar para aprender*. En cuanto a las organizaciones educativas, en la Tabla 4.9 se observa que estas invierten solamente en proyectos de la categoría *Innovar para aprender*.

Como se observa en la tabla 4.11, las fundaciones invierten más dinero en los proyectos de *Generación de conocimiento*, pero hay mayor cantidad de proyectos en la categoría de *Innovar para aprender*. En las organizaciones del tipo privada, *Fortalecimiento de la sociedad civil* es aquella donde más se invierte (se puede observar en la tabla 4.10).

De los análisis anteriores, es posible decir que los principales servicios que ofrece E2020 son **Innovar para aprender**, **Generación de conocimiento** y **Fortalecimiento de la sociedad civil**, esto debido a tres puntos: en primer lugar son las tres categorías con mayores ingresos (considerando que Innovar para aprender 2 y Fortalecimiento de la educación técnica y redes territoriales tienen diferencias menores con Innovar para aprender en cuanto a las actividades que se realizan en cada una); también son aquellas en las que la Fundación realiza más esfuerzos debido a que son las que presentan mayores gastos; y por último, son los tipos de proyectos en los que más invierten las diversas organizaciones que trabajan con la Fundación.

Es por lo anterior, que se procede a realizar tres Value Proposition Canvas para los tres principales tipos de productos y servicios revisados anteriormente, estos son **Innovar para aprender**, **Generación de conocimiento** y **Fortalecimiento de la sociedad civil**. Se aclara que en adelante, cuando se habla de la categoría Innovar para aprender se está hablando tanto de la 1 como de la 2, puesto que el objetivo es el mismo en ambas.

Cabe destacar que la sección **Perfil del cliente** (lado derecho) de los diagramas mostrados a continuación fueron completados basándose en la información encontrada en las páginas web de los principales clientes de la Fundación de acuerdo a cada categoría analizada en cada caso, utilizando información como *misión, visión, propósito, valores* y diferentes actividades o proyectos que declaran. Dada esta investigación se llega a la conclusión de que a pesar de que se identifican cinco segmentos de clientes, estos tienen propósitos similares entre sí, por lo que se decide hacer los Canvas de diagnóstico en torno a los servicios.

Por otro lado, la sección **Mapa de valor** (lado izquierdo) fue realizada a partir de la investigación hecha sobre los servicios que ofrece la Fundación y toda la información recopilada sobre esta y que está presente en este documento.

Las propuestas de valor realizadas se presentan a continuación, junto con una explicación de los productos y servicios declarados y el análisis respectivo:

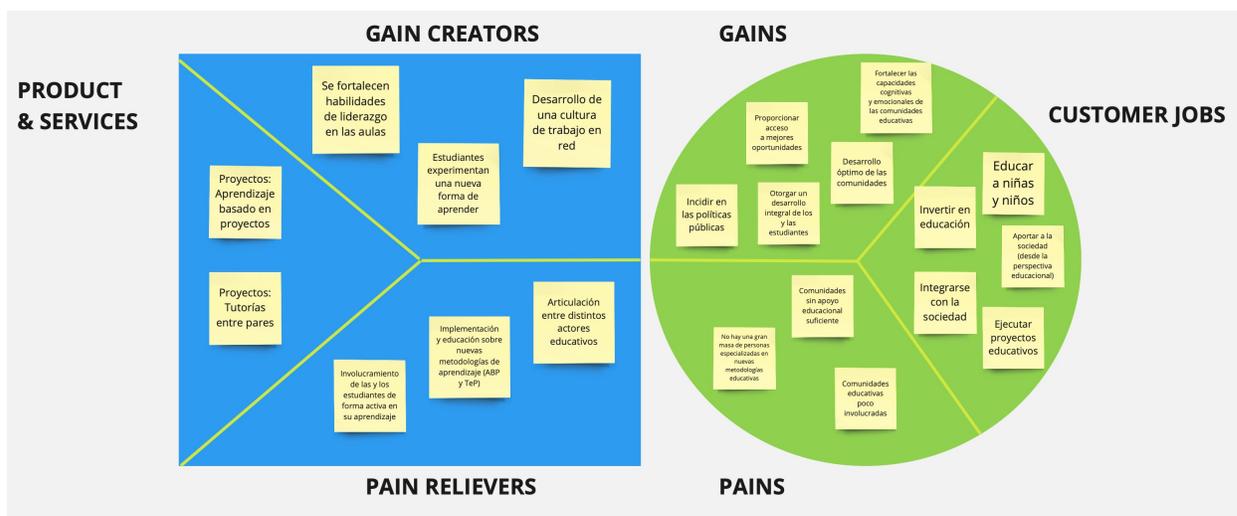


Figura 4.3: Value Proposition Canvas: Innovar para aprender. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan los productos y servicios que aparecen en la Figura 4.3: los proyectos del tipo **Aprendizaje basado en proyectos** son aquellos en donde la Fundación capacita a docentes para que luego los y las estudiantes lleven a cabo un proyecto que sea de su interés, definiendo problemas, investigando y por último, proponiendo soluciones a estos. Este método permite que la comunidad educativa en su totalidad se vea fortalecida, por una parte docentes y directivos ven mejoradas sus habilidades de liderazgo y por otra los y las alumnas experimentan nuevas y mejores metodologías de aprendizaje.¹²

Por otro lado, los proyectos **Tutoría entre pares** le dan herramientas a los docentes para que ellos mismos sean quienes le planteen desafíos a estudiantes, estos últimos se preparan

¹² Información rescatada desde la página de E2020 (Educación 2020, s.f.a)

entorno al tema y posteriormente le dan tutoría a sus compañeros y compañeras sobre todo lo que aprendieron.¹³

El diagrama de la Figura 4.3 revela que, aunque la Fundación Educación 2020 ha identificado adecuadamente los problemas (dolores) de sus clientes en la línea de servicio **Innovar para aprender** y ha diseñado una propuesta de valor que teóricamente los aborda, en la práctica, los beneficios generados no cumplen completamente con las expectativas de los clientes. Esto sugiere que, aunque la Fundación proporciona una base sólida para abordar los problemas educativos, la implementación actual de sus servicios no logra satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los clientes, posiblemente debido a limitaciones en recursos, personal o ejecución.

Para cerrar esta brecha, es fundamental que la Fundación mejore continuamente su propuesta de valor mediante la evaluación constante y la adaptación de sus estrategias. Involucrar más activamente a los clientes en el proceso de desarrollo e implementación de los servicios puede ayudar a alinear mejor los beneficios proporcionados con las expectativas de los clientes. Además, invertir en recursos adicionales y en la capacitación del personal, así como establecer mecanismos robustos de retroalimentación, son acciones cruciales para maximizar el impacto y la sostenibilidad de los proyectos en el tiempo, asegurando así que los dolores de los clientes sean completamente cubiertos y las metas deseadas sean alcanzadas.

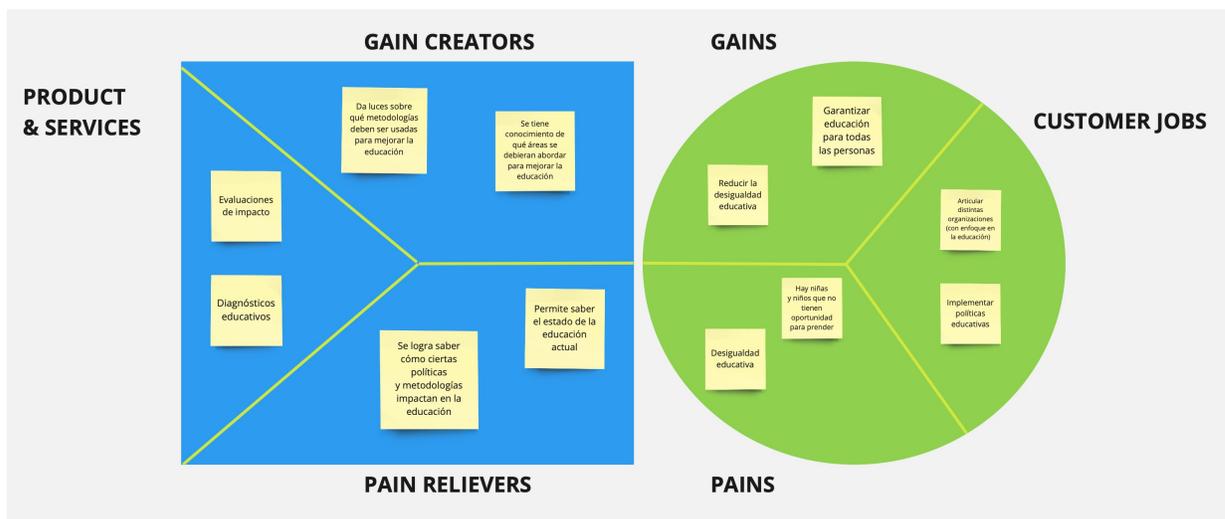


Figura 4.4: Value Proposition Canvas: Generación de conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los productos y servicios de la Figura 4.4, **Generación de conocimiento** contempla la realización de proyectos en los que se desarrollan encuestas para conocer las realidades de las distintas comunidades educativas, y también evaluaciones de impacto de las metodologías que la misma Fundación lleva a cabo y cómo estas repercuten tanto en el

¹³ Información rescatada desde la página de E2020 (Educación 2020, s.f.f)

aprendizaje de las y los estudiantes como en su bienestar socioemocional.¹⁴

En cuanto a lo propuesto en la Figura 4.4 se puede mencionar que si bien E2020 tiene clientes en esta línea de productos y servicios (*Generación de conocimiento*), no es capaz de abordar correctamente los dolores y beneficios esperados por estos, mejor dicho se podría considerar como un servicio de diagnóstico previo para que los clientes definidos puedan comenzar a realizar acciones en torno a la educación.

Esta limitación puede ser atribuida a varios factores, en primer lugar, el enfoque en el diagnóstico inicial, aunque valioso, no proporciona una guía clara y detallada para la implementación de soluciones. Los clientes pueden sentirse perdidos después de recibir el diagnóstico, sin saber cómo proceder para abordar los problemas identificados. Segundo, la falta de soluciones integrales, significa que los clientes deben buscar ayuda adicional para implementar cambios, lo que puede ser costoso y complicado. Esto además puede resultar en una percepción negativa de los servicios de la Fundación, ya que los clientes no ven un retorno claro y significativo sobre su inversión.

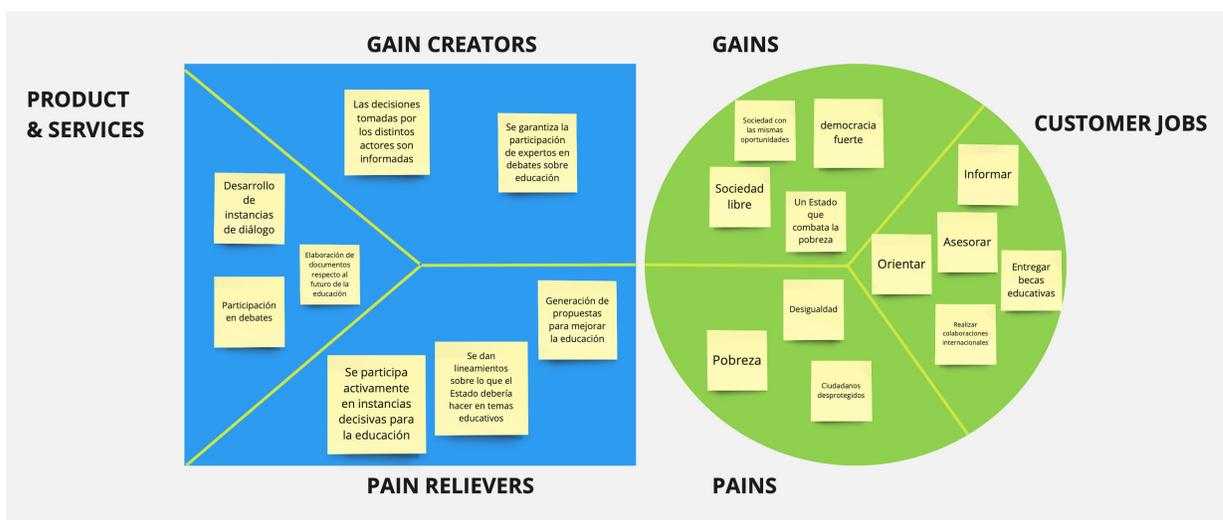


Figura 4.5: Value Proposition Canvas: Fortalecimiento de la sociedad civil.
Fuente: Elaboración propia.

Los productos y servicios de **Fortalecimiento de la sociedad civil** mostrados en la Figura 4.5 contemplan que E2020 elabore distintas propuestas tanto políticas como no políticas entorno a la educación, y también que organice o sea partícipe de instancias de diálogo con distintos stakeholders relacionados con los temas educativos como por ejemplo Ministerios, colegios, fundaciones, entre otros.¹⁵

Por último, en la Figura 4.5 es posible concluir que dado los productos y servicios ofrecidos

¹⁴ Información rescatada desde la página de E2020 (Educación 2020, s.f.c)

¹⁵ Información rescatada desde la página de E2020 (Educación 2020, s.f.c)

por parte de la Fundación en torno a la línea ***Fortalecimiento de la sociedad civil***, esta no es capaz de suplir los dolores y beneficios esperados de los clientes en su totalidad, pero sí se abordan dichas problemáticas de manera amplia en torno a la educación (que corresponde efectivamente al ámbito que Educación 2020 se dedica), por lo que a pesar de que la intervención no es directa, esta sí podría desembocar en los beneficios que dichos clientes desean.

La capacidad de la Fundación para suplir las expectativas de sus clientes se ve limitada por la naturaleza indirecta de su intervención. Los clientes esperan soluciones que no solo identifiquen los problemas, sino que también proporcionen herramientas y recursos específicos para abordarlos de manera directa y efectiva. En este sentido, aunque la Fundación realiza un trabajo valioso en identificar y conceptualizar los problemas, la implementación de soluciones prácticas y tangibles sigue siendo un desafío, tal como se plantea en la categoría anteriormente analizada.

En resumen, el enfoque amplio de la Fundación en la educación implica que sus esfuerzos están más dirigidos a crear un impacto sistémico y a largo plazo, en lugar de ofrecer respuestas inmediatas a los problemas específicos de los clientes. Este enfoque puede ser beneficioso para el sistema educativo en su conjunto, pero puede dejar a algunos clientes sintiéndose insatisfechos debido a la falta de soluciones concretas y específicas a sus problemas inmediatos.

Para mejorar su propuesta de valor en estas líneas de servicios, E2020 podría considerar la incorporación de estrategias más directas y personalizadas para sus clientes. Esto podría incluir el desarrollo de programas de intervención específicos que no solo diagnostiquen problemas, sino que también ofrezcan soluciones prácticas y aplicables.

Por otra parte, **Articulación** es una línea de trabajo que tiene E2020 dedicada a la participación de esta en diversas instancias de debate, como consejos o foros de educación. Según Educación 2020 (2022), durante el año 2022 participaron de forma permanente en las siguientes instancias:

- Acción colectiva por la educación
- Reduca - Red Latinoamericana por la Educación
- COSOC de la Dirección de Educación Pública
- Secretaria de Participación Popular - Programa de educación Popular (Proceso constituyente 2021-2022)
- Por un Chile que lee - Alianza público-privada
- Consejo asesor paso a paso abramos las escuelas convocado por el Mineduc (última sesión realizada en enero del 2022)

Y de manera esporádica en las siguientes:

- Andamia (comunidad internacional de práctica tutora) convocado por el BID
- Mesa Equidad de Género para la formación Técnico Profesional (inicio 2022)
- Mesa de Co-Creación "La Educación que Queremos" del Centro de Innovación del Mineduc
- Mesa participativa sobre educación en afectividad y sexualidad integral del Mineduc

Cabe destacar que ninguna de las actividades anteriores son financiadas directamente por ninguna organización (ni privada ni pública), aún así la Fundación debe pagar los servicios de aquellos profesionales que participen en estos debates por lo que para efectos de la investigación del presente documento se considerará este servicio como parte de aquellas categorizadas como *Administración*.

4.3. Analizar las condiciones y comportamientos del mercado

Como fue propuesto en la metodología, se realizó una investigación de mercado donde se tiene como objetivo validar (o no) la propuesta de valor que la Fundación Educación 2020 entrega a sus clientes y usuarios. Cabe destacar que como cliente se define a aquellas organizaciones que le entregan recursos económicos a la Fundación y los usuarios son las entidades educativas que son intervenidas en los proyectos de Educación 2020.

En cuanto a las entrevistas realizadas a usuarios, se concretaron reuniones con dos profesores de colegios públicos del país¹⁶, de donde es posible rescatar las siguientes conclusiones:

- Se tiene un diagnóstico general de que la educación en Chile es desigual dependiendo del contexto económico y social en que se encuentre y que por lo tanto es carente de oportunidades equitativas entre los distintos niveles presentes en el país.
- Teniendo presente lo dicho anteriormente, se considera relevante que cada institución educativa tenga el ambiente propicio para poder brindarle una educación óptima a los y las estudiantes, en especial al ambiente dentro del aula.
- Es importante que estos espacios propicios para los y las estudiantes se generen desde la temprana edad, básica en el caso de los colegios y escuelas, debido a que si los niños y niñas son estimuladas lo suficiente, su desarrollo educativo será más rápido.
- Los contenidos que deben ser enseñados a los y las estudiantes deberían estar interrelacionados entre sí, pues facilita la comprensión y aplicación de ciertas habilidades por parte de estos. Como parte de esta necesidad, se deben incluir también los implementos requeridos para poder aplicarla, tanto en materiales, como habilidades y también las actitudes correctas.
- En los primeros años de desarrollo profesional de los profesores es necesario que se le entreguen herramientas básicas sobre el manejo de aulas, donde se requiere que estos puedan ponerlas en práctica de forma guiada, no basta con solo las prácticas obligatorias.
- Es de suma importancia que todas las herramientas y metodologías estén siempre al alcance de todas las personas involucradas en la educación escolar, desde directivos hasta profesores y estudiantes.

Por otra parte, se lograron concretar dos reuniones con clientes que trabajaron con Educación 2020 durante el año 2022¹⁷, de aquellas entrevistas se puede concluir lo siguiente:

¹⁶ Las preguntas realizadas se encuentran en Anexo5

¹⁷ Las preguntas realizadas se encuentran en Anexo5

- Los clientes de la Fundación trabajan con esta última principalmente debido a su conocido prestigio y experiencia en el ámbito de la educación, es por eso que confían en su labor al respecto.
- De ambas entrevistas se desprende el deseo de volver a trabajar con E2020, con algunas mejoras, como por ejemplo disminuir la rotación de los equipos de trabajo, mejorar la comunicación con sus respectivas contrapartes, la escalabilidad de los proyectos, la implementación de proyectos, definir expectativas antes de comenzar un proyecto para que las partes involucradas sepan los resultados que deben esperar, entre otros.
- Se destaca de la Fundación sus contactos y capacidad para conectarse con el entorno educativo relevante, como por ejemplo, las instituciones que los proyectos requieran.
- Sus metas son mejorar la educación con la realización de proyectos educativos que sean contundentes para lograr impactar de manera eficiente y eficaz, es decir, efectiva a los y las estudiantes y sus respectivas comunidades.

En resumen, desde el punto de vista de los usuarios entrevistados, se señala la desigualdad en la educación en Chile, vinculada al contexto económico y social, resultando en oportunidades desequilibradas entre distintos niveles del país. En este contexto, se destaca la relevancia de crear ambientes propicios en cada institución educativa, especialmente dentro del aula, para proporcionar una educación óptima. Este enfoque debería iniciarse desde temprana edad, centrándose en la estimulación adecuada para un desarrollo educativo efectivo. La interrelación de contenidos educativos es crucial para facilitar la comprensión y aplicación de habilidades, incorporando los implementos necesarios. En los primeros años de desarrollo profesional de los profesores, es esencial proporcionar herramientas básicas para el manejo efectivo del aula, permitiendo su aplicación guiada. Debiese existir disponibilidad de todas las herramientas y metodologías para todas las personas involucradas en la educación, desde directivos hasta profesores y estudiantes, lo que se considera de suma importancia.

Para los clientes, la propuesta de valor de la Fundación Educación 2020 cumple medianamente con sus expectativas, esto es que, aunque reconocen el impacto positivo de los proyectos actuales, expresan la necesidad de mayor escalabilidad y la generación de estrategias de intervención más profundas en las comunidades con las que ya se ha trabajado o bien con las que se trabajará. La inquietud principal radica en la aspiración de contar con propuestas que trasciendan y lleguen a las raíces de las comunidades, abordando de manera más integral los desafíos educativos. Este deseo de expansión y profundización en las estrategias de intervención se presenta como un factor clave para maximizar el impacto y la sostenibilidad de los proyectos en el tiempo, puesto que mientras mejor sea percibido el trabajo que realiza E2020, habrá más y mejores inversiones por parte de los clientes.

También es posible deducir que, según las prácticas de trabajo actuales, los clientes a menudo se sienten relegados a un segundo plano en comparación con los usuarios y bene-

ficiarios directos de la Fundación. Esta percepción se debe, en parte, a que la Fundación trabaja más directamente con los colegios (usuarios), centrando sus esfuerzos y recursos en la implementación de proyectos educativos en estas instituciones. La relación con los clientes tiende a ser más transaccional, limitándose a la provisión de fondos para los proyectos ya diseñados y vendidos, sin una participación activa e integral en el desarrollo y ejecución de estos proyectos. Esta falta de involucramiento puede llevar a que las acciones emprendidas no siempre sean percibidas como adecuadas o alineadas con las expectativas de los clientes, poniendo en riesgo el éxito del modelo de negocios al no asegurar su atracción y fidelización desde la propuesta de valor ejecutada.

Por otro lado, es posible identificar a dos grupos claramente diferenciados de clientes: aquellas organizaciones con la necesidad de aportar a la sociedad sin un foco definido en la educación y las que tienen una determinada vocación social educativa. Por ejemplo, en el primer caso se podría encontrar a la Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung pues su propósito es:

“ Buscamos promover el análisis y debate sobre políticas públicas, y apoyar procesos de intercambio con experiencias internacionales para el mundo de la política y la sociedad civil organizada, procurando además un acercamiento fructífero entre ellas.” (s.f.)

y por el otro lado encontramos a la Fundación Anglo American, cuyo objetivo es:

“(...)mejorar la vida de las personas impulsando el desarrollo humano de las comunidades más vulnerables, a través de la educación y el fortalecimiento de capacidades.” (s.f.)

4.4. Definir las nuevas propuestas de valor para la organización

Dado los hallazgos anteriores, a continuación se presentarán dos propuestas de valor para los dos tipos de clientes definidos en el punto anterior: aquellos sin vocación definida en educación y aquellos que quieren invertir directamente en la educación. Para ello se construyen dos Value Proposition Canvases, donde el primero se muestra en la Figura 4.6:

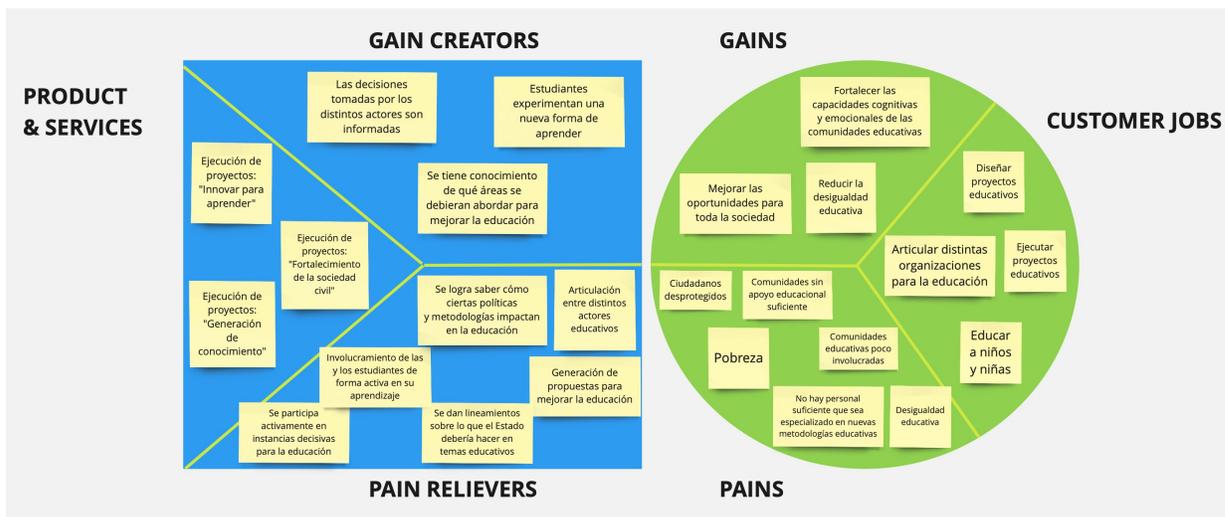


Figura 4.6: Value Proposition Canvas: Alianzas. Fuente: Elaboración propia.

En este diagrama se plantea que la Fundación construya alianzas con los clientes objetivo de este caso, pues se identifica un mayor involucramiento dada su natural preocupación por el desarrollo educativo de la sociedad.

Para lograr lo anterior se plantea que E2020 ofrezca como servicio la realización de proyectos que van en línea con los que ya ejecutan en la actualidad, como *Innovar para aprender*, *Fortalecimiento de la sociedad Civil* y *Generación de conocimiento*. Además, es crucial que estos proyectos incluyan un componente de asesoramiento y colaboración, donde tanto la Fundación como los clientes trabajen conjuntamente en la implementación de los proyectos, en lugar de que la responsabilidad recaiga únicamente sobre Educación 2020. Este enfoque colaborativo no solo fomentaría un sentido de pertenencia entre los clientes, sino que también incrementaría su compromiso con los proyectos.

La razón subyacente detrás de la consolidación de los tres servicios ofrecidos por la fundación en un solo Value Proposition Canvas radica en la intención de proporcionar una gama diversa de opciones para sus clientes. Esto implica la disposición de planes que contemplen diferentes combinaciones de servicios, a saber: uno que se centre exclusivamente en la ejecución de proyectos de "Innovar para Aprender", otro que incluya proyectos tanto de "Innovar para Aprender" como de "Generación de Conocimiento", y un tercero que abarque los tres servicios

mencionados, es decir, "Innovar para Aprender", "Generación de Conocimientos" "Fortalecimiento de la Sociedad Civil".

Esta estructuración responde a la naturaleza progresiva del involucramiento de la fundación en las comunidades educativas. Inicialmente, al ofrecer solo proyectos de "Innovar para Aprender", se establece un nivel de participación básico que se limita a la implementación de iniciativas en escuelas u entornos similares. Posteriormente, al añadir la "Generación de Conocimiento" a la ecuación, se amplía este compromiso al obtener información sobre cómo estas metodologías afectan a las comunidades escolares, así como la creación de material para su reproducción. Esto representa un nivel intermedio de involucramiento.

Por último, al incorporar también el "Fortalecimiento de la Sociedad Civil", se alcanza un nivel de compromiso más elevado. Además de implementar prácticas educativas innovadoras y recopilar datos relevantes, se fomenta la participación activa de la comunidad y se brinda acceso a oportunidades para influir en los cambios políticos relacionados con la educación. Es fundamental destacar que, si bien se plantea un marco general para estas propuestas, cada una debería adaptarse y personalizarse según las necesidades específicas de cada cliente.

Es posible observar que para dichos clientes, la modificación que se le recomienda hacer a Educación 2020 satisface mayormente sus necesidades, y preocupaciones, demostrando una comprensión profunda de las problemáticas sociales relevantes. Se espera que estos proyectos no solo enfrenten estos dolores de manera efectiva, sino que también contribuyan positivamente a la resolución de las problemáticas sociales más apremiantes.

Además, las modificaciones propuestas permiten a Educación 2020 optimizar el uso de sus recursos y maximizar su impacto en la sociedad, generando un impacto significativo en la comunidad y contribuyendo a la mejora del sistema educativo en su conjunto. Es por todo lo anterior, que se definen como propuestas de valor la *Participación activa en proyectos educativos integrales* y el *Realizar acciones e inversión con conocimiento y expertise*.

A partir de lo expuesto, es viable que, en una fase inicial, la Fundación utilice como referencia los Value Proposition Canvas de diagnóstico presentados en el capítulo anterior. Aunque los tipos de proyectos sean esencialmente los mismos (tanto los de la situación actual como los propuestos), el propósito de emplear estos Canvas radica en la correcta personalización de los proyectos según las necesidades específicas de cada cliente.

El segundo Value Proposition Canvas desarrollado se muestra a continuación:

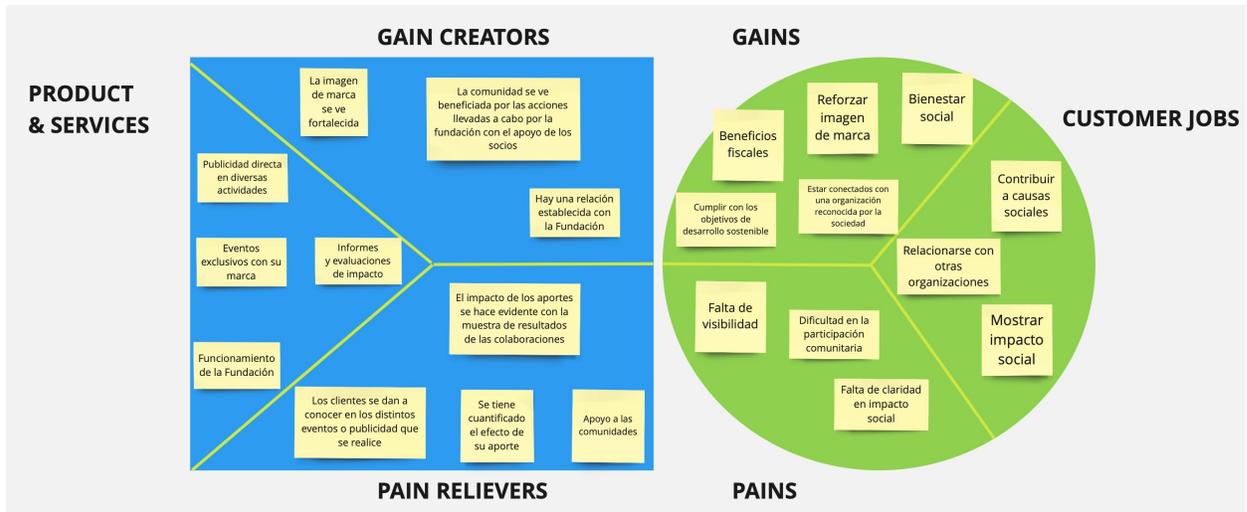


Figura 4.7: Value Proposition Canvas: Socios. Fuente: Elaboración propia.

En este, es posible ver desarrollada la propuesta de valor que debería entregar la Fundación a clientes que son parte del segmento de organizaciones o bien personas naturales con perfil de filantropía que en esencia no tienen un interés definido en educación, pero que de igual manera buscan invertir sus recursos en iniciativas sociales. En algunos casos, estas empresas no estarán directamente involucradas con la educación, pero se generará un importante acercamiento de estas a la sociedad.

Lo que E2020 ofrecería como producto o servicio en este caso sería primero el funcionamiento de la Fundación, esto es que esta pueda realizar todas las actividades fundamentales para poder efectivamente causar impactos reales positivos en temas de educación en la sociedad. Segundo se pretende según sea el caso, ofrecer visibilidad a la marca del cliente que lo requiera, ya sea en eventos, documentos, diversas actividades, entre otros. Por último los socios tendrán informes de impacto de su participación en la Fundación y en la sociedad, con la periodicidad que se estime conveniente. De esta forma, Educación 2020 tendrá aportes monetarios constantes y fijos, de acuerdo a los clientes que se adscriban como socios, pudiendo asegurar parte de su funcionamiento. Además, estos ingresos no estarán dependiendo formalmente de que un proyecto se lleve a cabo, es decir serían del tipo sin restricción.

En resumen, del Value Proposition Canvas mostrado en la Figura 4.7, la propuesta de valor que ofrece Educación 2020 al segmento de clientes definido, corresponde a *Participar en una organización donde invertir socialmente de forma activa y participativa*, la *Posibilidad de asociarse a otra marca con un valor positivo en la sociedad* y por último *Tener espacios donde se entrega importante visibilidad a su imagen*.

4.5. Definir los nuevos modelos de negocios de Educación 2020

A continuación se presentan los modelos de negocios diseñados para la Fundación, que van en línea con las propuestas de valor presentadas en la sección anterior. En el caso de la primera propuesta denominada *Alianzas* el Modelo de Negocios desarrollado es el siguiente:



Figura 4.8: Business Model Canvas: Alianzas. Fuente: Elaboración propia.

En él es posible observar que la propuesta de valor ofrecida a los clientes que corresponden a aquellas organizaciones con interés definido en invertir en educación es en primer lugar, la participación activa en proyectos educativos integrales, los cuales corresponden a aquellos que ya realiza la fundación y que también son nombrados en la Figura 4.6 (*Innovar para aprender, Generación de conocimiento, Fortalecimiento de la sociedad civil*). Lo anterior implica que estos proyectos se realicen tomando en consideración e integrando los intereses particulares que tengan los clientes, de ser necesario E2020 puede tomar el rol de asesor de los proyectos entregando en este caso la voz de expertos en el tema.

Por otra parte, los canales mediante los que se comunicarán con los clientes de este modelo de negocios será mediante mails, redes sociales, prensa y por supuesto los eventos a los que asista la Fundación como por ejemplo charlas, talleres, debates, entre otros. De lo anterior, se desprende que los puntos de contacto o los momentos en los que E2020 tendrá comunicación son en primer lugar cuando los profesionales se contacten con conocidos dentro del ámbito educacional, también el desarrollo mismo del proyecto y por último un formulario de satisfacción que deberá ser rellenado cuando la alianza o proyecto finalice, esto para que

E2020 sepa cómo es percibida por sus clientes. Además los ingresos se percibirán al vender los proyectos (o asesoramientos según sea necesario).

En cuanto a los recursos claves que tiene y debe tener Educación 2020, estos son principalmente expertise en profesionales, ejecución de proyectos y realización de material y documentos relacionados a la educación, la red de apoyo y contacto y por último la confianza de los usuarios, que en este caso corresponden a los colegios, profesores y estudiantes. Además, es necesario que la Fundación lleve a cabo actividades como asistir a diversos eventos, diseñar y postular a proyectos para que pueda finalmente entregar la propuesta de valor a sus clientes.

En línea con lo anterior, los socios clave con los que debe contar la organización para poder realizar las actividades o acceder a los recursos que son necesarios, corresponden en primer lugar los establecimientos educacionales en los que se llevarán a cabo los proyectos (en especial los de la categoría *Innovar para aprender*), también lo son los y las profesoras y estudiantes y por último las diversas empresas u organizaciones que entregan apoyo a la Fundación, como por ejemplo en la logística, contactos, medios, etc.

Por último, los gastos en los que deberá incurrir la Fundación corresponde a los sueldos de los profesionales que estarán trabajando en cada proyecto, los materiales y viáticos, dado el desarrollo de estos últimos y por último en el marketing de la organización, como por ejemplo mantenimiento y actualización de la página web y redes sociales y distintas campañas publicitarias.

Para el caso de la propuesta *Socios*, el Business Canvas realizado es el siguiente:

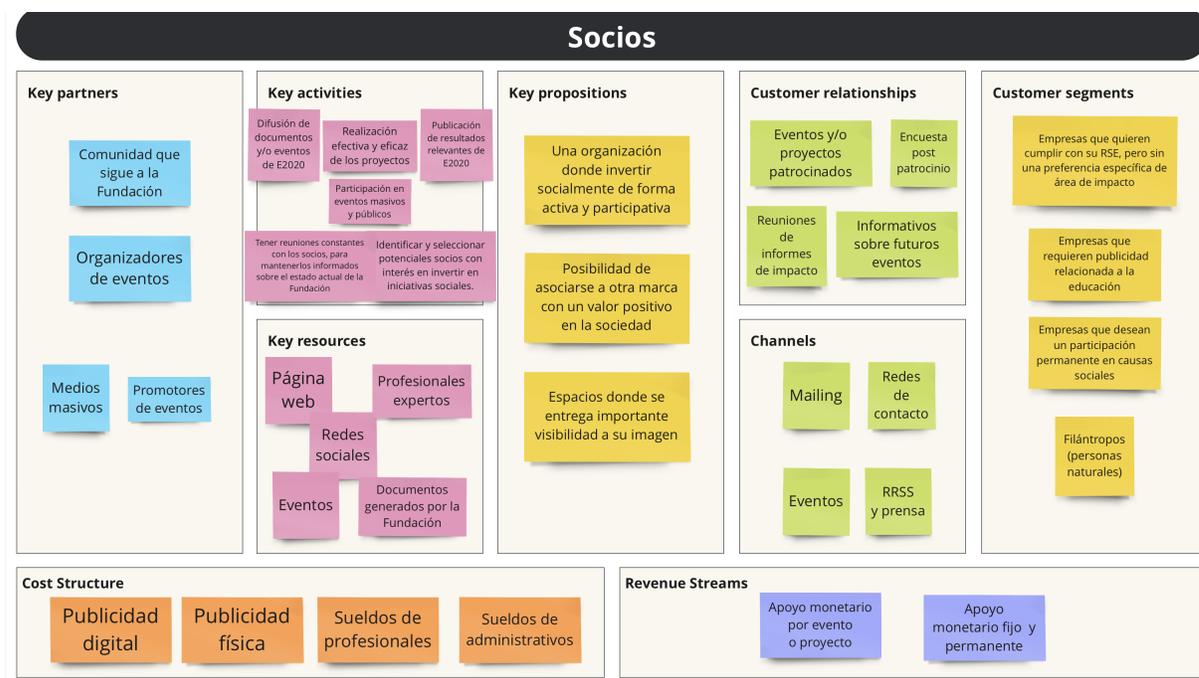


Figura 4.9: Business Model Canvas: Socios. Fuente: Elaboración propia.

Del modelo de negocios presentado en la Figura 4.9 se observa en primer lugar, que los clientes son aquellas organizaciones¹⁸ que no tienen interés específico en la educación o bien aquellas que no quieren intervenir directamente en los proyectos que se llevan a cabo, que además también pueden tener como motivación tener visibilidad pública y que la Fundación es capaz de acercar al mundo educacional.

En este caso los canales que se utilizarán son similares al primer modelo de negocios presentado, como lo son los correos a organizaciones, diversos eventos relacionados con el ámbito, las redes de contacto de los y las profesionales de la Fundación, y por supuesto, las redes sociales y prensa. A su vez, los momentos principales en los que se relacionará con el cliente es en los eventos o proyectos que patrocinen¹⁹, las reuniones o informes de impacto que serán entregados a los clientes como resultado de la sociedad, las encuestas de satisfacción que se realizarán y los informativos sobre eventos que se organizarán, esto para que lo clientes se interesen en ser patrocinadores.

La forma en que se percibirán ingresos en este modelo de socios para la Fundación Educación 2020 es, mediante los aportes monetarios fijos y constantes de los clientes con los que se llegue a acuerdo, o bien, ingresos por eventos o proyectos patrocinados si es que corresponde.

¹⁸ En este segmento también son incluidas las personas naturales definidas como filántropos.

¹⁹ Esto debido a que puede darse la situación en que algún cliente quiera participar de forma particular en alguna de dichas actividades.

Los recursos clave con los que la Fundación debe contar son su página web y redes sociales, los profesionales expertos que desarrollen los proyectos que hacen tener un valor positivo en la sociedad, los eventos que se lleven a cabo y por último, los documentos que sean generados a partir de los proyectos, ya que pueden significar otra fuente de visibilidad para los clientes. Por otro lado, las actividades que se deben realizar son la difusión de los documentos nombrados, la participación en eventos públicos y lo más importante, la realización efectiva de los proyectos. En línea con lo anterior E2020 necesita tener como socios clave a la comunidad que sigue su funcionamiento, a quienes organizan los eventos en los que la organización puede participar, los promotores de estos eventos y los medios masivos de comunicación.

De esta forma, la estructura de costos está compuesta por gastos en publicidad, ya sea digital o física (para que las actividades que realice la Fundación lleguen a la mayor cantidad de personas posibles), los sueldos de los profesionales y de los administrativos.

4.6. Definir pasos a seguir, sistema de evaluación y requisitos de sostenibilidad

En primer lugar, para poder llevar a cabo este objetivo, es necesario determinar los pasos para implementar los modelos de negocio antes propuestos, los cuales serán presentados a continuación:

1. Es de suma importancia que la Fundación lleve a cabo un estudio de mercado específico para cada uno de los modelos de negocio planteados, esto para poder validar principalmente las propuestas de valor presentadas y realizar así los ajustes que sean necesarios. Se sugiere que este incluya tanto a clientes actuales de la Fundación como a los potenciales. También es importante validar la disponibilidad de pago de los eventuales nuevos servicios, para asegurarse de que estos serán sostenibles.
2. Posterior a la investigación, se debe crear un cronograma de implementación (o similar) de los modelos de negocio, que contemple todas las actividades, los responsables y personas o áreas de la organización que deben llevar a cabo las tareas propuestas.
3. Comunicar internamente, es decir a todas y todos los integrantes de la Fundación, los cambios que se llevarán a cabo, el objetivo de estos y la importancia de su participación en el proceso, para así contribuir de manera eficiente a la implementación.
4. Como acompañamiento al proceso de transición, se debe entregar la capacitación necesaria a las y los integrantes de E2020, permitiéndoles estar preparados para trabajar de acuerdo a los nuevos modelos de negocios y aprovechar de la mejor forma las oportunidades que estos pueden entregar.
5. Se debe contactar y establecer alianzas con las organizaciones que se estimen necesarias para colaborar con el desarrollo de los nuevos modelos.
6. Se propone establecer un programa de evaluación de desempeño de los nuevos modelos de negocios y mejora continua, definiendo los indicadores y métricas que deben ser considerados al momento de tomar decisiones y eventualmente hacer los cambios que se determinen.²⁰

Por otra parte, los indicadores que serán evaluados para concluir si los modelos de negocios están teniendo éxito o fracaso y en qué medida se están obteniendo son los siguientes:

1. **Rentabilidad promedio por categoría:** corresponde al saldo resultante del ejercicio dividido por la cantidad de proyectos llevados a cabo, todo esto según la categoría a la que pertenece, los cuales son Innovar para aprender, Generación de conocimiento y Fortalecimiento de la sociedad civil.²¹

²⁰ Este programa de evaluación será detallado a continuación.

²¹ Este indicador es exclusivo del modelo de negocios *Alianzas*

2. **Proporción de ingresos sin restricciones:** hace referencia al monto de ingresos sin restricciones que percibe la Fundación dividido en los ingresos totales, así es posible saber qué tantos recursos monetarios están disponibles para sostener el funcionamiento de E2020.²²
3. **Tasa de retención de clientes:** es el número de clientes desde un año a otro siguen siendo parte de los programas y proyectos llevados a cabo por la organización o bien si es que siguen siendo socios de esta.
4. **Tasa de retención de usuarios:** en este caso corresponde al número de establecimientos que de un año a otro siguen participando en los proyectos que Educación 2020 realiza.
5. **Satisfacción de clientes:** se refiere a qué tan satisfecho se considera el cliente de acuerdo a los servicios brindados por la Fundación dado un set de preguntas presentes en una encuesta post realización de proyectos o bien de la encuesta de satisfacción anual de socios.
6. **Satisfacción de usuarios:** al igual que en el caso anterior, hace referencia a que tan satisfechos se consideran los establecimientos educativos con los servicios brindados por E2020.

Para cada uno de estos indicadores se definirán aquellos valores para los que serán considerados como, sobre lo suficiente, suficiente e insuficiente²³, con el fin de determinar el estado de éxito de cada modelo de negocio:

Indicador	Sobre lo suficiente	Suficiente	Insuficiente
Rentabilidad promedio por categoría	> 10 %	≤ 10 %, > 5 %	≤ 5 %
Proporción de ingresos sin restricciones	> 30 %	≤ 27 %, > 30 %	≤ 27 %
Tasa de retención de clientes	> 30 %	≤ 30 % , ≥ 24 %	< 24 %
Tasa de retención de usuarios	> 30 %	≤ 30 % , ≥ 24 %	< 24 %
Satisfacción de clientes	≥ 80 %	< 80 %, ≥ 65 %	< 65 %
Satisfacción de usuarios	≥ 80 %	< 80 %, ≥ 65 %	< 65 %

Tabla 4.12: Indicadores y metas para Educación 2020. Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que los valores para el indicador *Rentabilidad promedio por categoría* fueron definidos a partir de los resultados de la Tabla 4.3, donde el promedio de las rentabilidades por categoría de proyectos (sin considerar Administración) es de 9,51 %, por lo tanto se considera que más de un 10 % de rentabilidad sería sobre lo suficiente para la Fundación, al

²² Este indicador está evaluando principalmente el desempeño del modelo de negocios propuesto **Socios**.

²³ Los valores calculados para los indicadores *Rentabilidad promedio por proyecto*, *Proporción de ingresos sin restricciones*, *Tasa de retención de clientes* y *Tasa de retención de usuarios* son definidos a partir de datos de resultados de años anteriores de E2020.

menos en los primeros años de implementación.

Teniendo en cuenta los KPI's anteriormente definidos, a continuación se mostrará la metodología a seguir para poder llevar a cabo correctamente la medición y evaluación de los modelos de negocio:

- **1. Diseño del instrumento de medición:** es necesario que se diseñe en primer lugar la encuesta que se le realizará a los clientes o usuarios, dependiendo del caso, para ello se recomienda realizar un Modelo Relacional - Dimensional del servicio²⁴. Luego se deberán determinar las preguntas que tendrá el cuestionario.
- **2. Aplicación del instrumento de medición:** en esta etapa se deberá enviar el instrumento de medición a los clientes y usuarios para que sea respondido por estos. Preferentemente este deberá ser enviado mediante el mismo canal que se sostiene la comunicación con los sujetos a encuestar.
- **3. Análisis de datos y construcción de indicadores:** luego de aplicado el instrumento de medición se procede a analizar la información recolectada y calcular los resultados según los indicadores definidos anteriormente.
- **4. Identificación de focos de mejora:** con los resultados ya obtenidos se propone identificar los focos de mejora de satisfacción utilizando la matriz de satisfacción versus importancia, donde aquellos atributos que tengan una baja satisfacción y alta importancia son aquellos que deben tener una mayor prioridad, en la Figura 4.10 es posible observar lo que se debe hacer con los atributos que se encuentren en los cuadrantes restantes. Para los indicadores restantes se debiera evaluar de acuerdo a la Tabla 4.12.

Importancia	Alta	<p>I+S⁻ Puntos débiles: acción inmediata y de mejoraras</p>	<p>I+S⁺ Puntos fuertes: mantener el buen trabajo</p>
	Baja	<p>I-S⁻ Puntos débiles menores: baja prioridad.</p>	<p>I-S⁺ Puntos fuertes menores: posible derroche de recursos.</p>
		Baja	Alta

Satisfacción

Figura 4.10: Matriz de análisis importancia - Satisfacción. Fuente: Alexis Bionel(2013)

- **5. Diseño e implementación de planes de acción:** en esta etapa es donde el Directorio junto con la Gerencia General debieran evaluar los resultados de la identificación

²⁴ Para mayor información revisar

de los focos de mejora y decidir cuales serán las medidas correctivas que implementarán en la Fundación para hacer que estos indicadores mejoren.

Para poder asegurar el funcionamiento y sostenibilidad de la Fundación es necesario que se cumplan los requisitos que se muestran a continuación. Cabe destacar que para realizar los cálculos se utilizaron los valores reales de la organización, pero para proteger la privacidad de estos solo se entrega un rango de magnitud²⁵. Dentro del cálculo de gastos se consideraron los índices correspondientes a *Sueldos, Movilización, Materiales, Alimentación*, entre otros.

Para el caso del servicio **Alianzas**, se proponen las siguientes combinaciones de proyectos y precios:

- **Tipo 1:** 1 proyecto de la categoría Innovar para aprender. Precio: \$7.500.000.
- **Tipo 2:** 1 proyecto de la categoría Innovar para aprender y 1 proyecto de la categoría Generación de conocimiento. Precio: \$13.000.000.
- **Tipo 3:** 1 proyecto de la categoría Innovar para aprender, 1 proyecto de la categoría Generación de conocimiento y 1 proyecto de la categoría Fortalecimiento de la sociedad civil. Precio: \$16.500.000.

Los escenarios pesimista, neutro y optimista son los que se presentan en la tabla siguiente²⁶:

Planes a combinar	Precio	Clientes (Escenario pesimista)	Clientes (Escenario neutro)	Clientes (Escenario optimista)
Tipo 1	\$7.500.000	6	5	7
Tipo 2	\$13.000.000	2	3	4
Tipo 3	\$16.500.000	0	1	2
	Total Utilidad	Menor que cero	Cercano a cero y positivo	Mayor que cero

Tabla 4.13: Tabla resumen Alianzas 1. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 4.13, en el escenario pesimista, se contempla que la Fundación tenga Alianzas con 6 clientes para el servicio **Tipo 1**, 2 con el **Tipo 2** y ninguna del **Tipo 3**, esto porque se presume que es más difícil conseguir clientes en este último. Lo anterior se traduce en que la utilidad será negativa puesto que no se alcanzan a cubrir los gastos.

Así, para los supuestos que fueron considerados en este caso, se necesita que la Fundación cumpla al menos con los números presentados en el escenario neutro para que sea sostenible.

Para entregar otra opción de combinación del servicio **Alianzas** se propone aquella donde los planes son los siguientes:

- **Tipo 4:** solo 1 proyecto de la categoría Generación de conocimiento.

²⁵ Estos valores sí están disponibles para la Fundación.

²⁶ Cabe destacar que en este caso se contempla que el servicio **Alianzas cubra un 30 % de los gastos de Administración.**

- **Tipo 5:** 1 proyecto de la categoría Generación de conocimiento y 1 proyecto de la categoría Fortalecimiento de la Sociedad Civil.
- **Tipo 6:** 1 proyecto de la categoría Innovar para aprender y 1 proyecto de la categoría de Fortalecimiento de la sociedad civil.

Planes a combinar	Precio	Cientes (Escenario pesimista)	Cientes (Escenario neutro)	Cientes Escenario optimista)
Tipo 4	\$9.500.000	7	7	5
Tipo 5	\$10.000.000	4	5	7
Tipo 6	\$16.500.000	1	2	3
	Total Utilidad	Cercano a cero pero negativo	Cercano a cero pero positivo	Mayor que cero

Tabla 4.14: Tabla resumen Alianzas 2. Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 4.14, si E2020 eligiera operar bajo los supuestos que ahí se plantean debería tener una combinación similar de clientes como los definidos en el escenario neutro, es decir tener 7 clientes con el plan **Tipo 4**, 5 con el **Tipo 5** y 2 con el **Tipo 6**.

En cuanto al servicio **Socios**, se presentan dos casos: el primero donde la Fundación solo tendría un tipo de plan para este segmento y por lo tanto se muestran distintos escenarios dependiendo del precio que este servicio tenga. Para ello se considera que el programa cubra un 130 % de los gastos de **Administración** de la Fundación, esto con el fin de obtener un margen para cubrir estos gastos, si aumentan los costos. Los resultados se muestran a continuación:

Plan	Precio	Cientes (Insuficiente)	Cientes (Suficiente)	Cientes (Sobre lo suficiente)
Plan 1	\$2.000.000	≤ 17	$> 18, < 19$	≥ 20
	Total utilidad	Menor que cero	Valores cercanos y mayores que cero	Mayor que cero
Plan 2	\$3.500.000	≤ 10	$> 11, < 12$	≥ 13
	Total utilidad	Cercano a cero pero negativo	Valores mayores que cero	Mucho mayor que cero
Plan 3	\$5.000.000	≤ 7	$> 8, < 9$	≥ 10
	Total Utilidad	Cercano a cero pero negativo	Valores mayores que cero	Mucho mayor que cero

Tabla 4.15: Tabla resumen Socios 1. Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, de la Tabla 4.15 es posible rescatar que en el caso que el plan tenga un valor de \$2.000.000, es necesario que al menos 18 clientes se adhieran a él. En el caso del **Plan 2** se necesitan mínimo 11 clientes y para el **Plan 3** se necesitan más de 8 clientes.

El segundo caso es aquel en donde se ofrecen tres precios distintos a los clientes, dependiendo del nivel de participación en las diferentes instancias, siendo *Plan 4* el que tiene menor nivel de participación y el *Plan 6* el que tiene mayor participación. Para mostrar los diferentes resultados que se pueden obtener se genera la Tabla presentada a continuación:

Planes a combinar	Precio	Cientes (Escenario pesimista)	Cientes (Escenario neutro)	Cientes (Escenario optimista)
Plan 4	\$2.000.000	14	7	6
Plan 5	\$3.500.000	2	5	5
Plan 6	\$5.000.000	0	1	2
	Total Utilidad	Cercano a cero pero negativo	Cercano a cero pero postivo	Mayor a cero

Tabla 4.16: Tabla resumen Socios 2. Fuente: Elaboración propia

Teniendo en consideración lo mostrado en la Tabla 4.16 y de acuerdo al caso mostrado, se necesita que E2020 tenga por lo menos 7 clientes adscritos al **Plan 4** como socios, más 5 en el **Plan 5** y uno en el **Plan 6**. De esta manera se logran cubrir los gastos derivados de la administración de la Fundación.

En resumen, para que E2020 logre obtener la sostenibilidad en el tiempo debiera cumplir con los números tanto de valor de servicio como de clientes o bien, una combinación análoga de estos, siguiendo las necesidades de los clientes y las propias de la Fundación.

Capítulo 5

Conclusión

En el transcurso de este trabajo, se ha llevado a cabo un diagnóstico y análisis exhaustivo sobre el estado de la Fundación Educación 2020. A lo largo de la investigación, se ha explorado en profundidad la estructura de sus ingresos y egresos, el origen de estos, cómo se relacionan según la líneas de negocios con las que han trabajado hasta ahora, además de cómo es la relación que tienen con sus clientes y usuarios.

Uno de los aspectos más destacados de este estudio ha sido la identificación de la existencia de tres modelos de negocios actuando en simultáneo en la organización, lo cuales se identifican como: *Innovar para aprender*, *Generación de conocimiento* y *Fortalecimiento de la sociedad civil*. Además, la recopilación y el análisis de datos han permitido revelar que la Fundación ha demostrado un notable compromiso y eficacia en la atención y satisfacción de sus usuarios, quienes reciben un servicio de alta calidad y atención personalizada. No obstante, se evidencia una disminución en la atención y consideración hacia sus clientes, lo que sugiere una falta de enfoque o priorización insuficiente hacia este grupo de interés.

Esta disparidad entre la atención puesta en los usuarios y la dirigida a los clientes plantea interrogantes sobre la alineación de las estrategias y los modelos de negocio planteados de la Fundación, por lo que se propone el rediseño de estos como dos modelos nuevos, uno de Alianzas y otro de Socios.

El primero está enfocado en la realización de proyectos en conjunto con los clientes, de manera que realicen un trabajo colaborativo, integrando las visiones de ambos, tal como lo viene haciendo hasta el momento, pero con un enfoque de ayuda mutua, uniendo así a los clientes con el propósito de E2020. El segundo modelo de negocio planteado establece que la Fundación tenga como cliente objetivo a otro tipo de empresas, en este caso serían aquellas organizaciones que no necesariamente tienen foco en la educación o interés en participar colaborativamente en proyectos (a diferencia de los clientes de Alianzas), por lo que a ellos se les ofrece ser parte de forma general en la Fundación, a cambio de que entreguen un aporte monetario constante y fijo.

Se prevé que lo anterior le asegurará a la Fundación un mejoramiento en la satisfacción de sus clientes (en particular del modelo de Alianzas) y también fortalezca su compromiso y deseo de continuar colaborando con la organización. Este enfoque estratégico tiene el potencial de garantizar un conjunto sólido y estable de clientes, al tiempo que aumenta las probabilidades de atraer a nuevos clientes, ya que al enfocarse en ellos no solo se promueve la lealtad a largo plazo, sino que la base potencial se amplía, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo continuo de E2020 en el futuro.

Por otro lado, al adoptar el modelo de socios, la Fundación Educación 2020 podría acceder a recursos financieros de manera continua y constante a lo largo del tiempo. Esta estructura permitiría mitigar el efecto de fluctuaciones económicas bruscas, es decir, esta estrategia garantizaría la sostenibilidad a largo plazo de la Fundación, al brindar estabilidad financiera y facilitar la planificación estratégica con una mayor confianza en el futuro. Se destaca también, como un beneficio de este modelo de negocio la posibilidad de aumentar la cartera de clientes, debido a la propuesta de valor que ahora se entregará.

Cabe destacar que lo anterior se cumpliría si es que la organización logra obtener la cantidad de clientes por cada servicio que se plantea, esto claramente bajo los supuestos que fueron planteados en cuanto al valor que podrían tener estos mismos. Así, para **Alianzas** E2020 debería tener mínimo entre 9 y 14 clientes (dependiendo de la combinación de categorías que se escojan) y para **Socios** se necesitarían entre 8 y 20 clientes, dependiendo esta vez si la Fundación elige tener solo un precio para este servicio o diferentes tarifas que se ajusten a las disponibilidades de pago de los potenciales clientes.

En resumen, este estudio ha proporcionado una visión integral sobre el rediseño del modelo de negocio de E2020, destacando las áreas clave de mejora identificadas y las estrategias propuestas para abordarlas. Estos hallazgos tienen importantes implicancias para la sostenibilidad y efectividad futura de la fundación en su misión de promover una educación de calidad. Al abordar los desafíos específicos de la organización y proponer soluciones innovadoras, este trabajo ofrece una base sólida para la implementación exitosa de nuevas estrategias y la mejora continua en el impacto de E2020 en la comunidad educativa. En última instancia, se espera que los resultados de este estudio informen y guíen la toma de decisiones estratégicas de la fundación, asegurando su posicionamiento y éxito en el futuro.

Bibliografía

- Bionel, A. (2013). Matriz “importance performance analysis” de atributos críticos de satisfacción de alumnos en ciencia y tecnología y medidas correctivas frente a la meta-acreditación institucional. *Ciencia y tecnología*. Descargado de https://www.palermo.edu/ingenieria/pdf2014/13/CyT_13_01.pdf
- Centro de Estudios Mineduc. (2021). *Resumen estadístico de la educación 2020*. Descargado de https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2021/03/APUNTES-14_2021.pdf
- Educación 2020. (2021). *Educación 2020: 12 principios, 12 años de aprendizajes y logros*. Descargado de <https://educacion2020.cl/wp-content/uploads/2020/09/MemoriaEducacion2020Web.pdf>
- Educación 2020. (2022). *Fecu social año 2022*. Descargado de <https://www.educacion2020.cl/wp-content/uploads/2023/09/FECU-Social-Ampliada-E2020-ANO-2022-MR.pdf>
- Educación 2020. (s.f.a). *Aprendizaje basado en proyectos*. Descargado de <https://www.educacion2020.cl/que-hacemos/aprendizaje-basado-en-proyectos/> (Acceso: 2023)
- Educación 2020. (s.f.b). *Equipo educación 2020*. Descargado de <https://www.educacion2020.cl/nuestro-equipo/#organigrama> (Acceso: 2023)
- Educación 2020. (s.f.c). *Proyectos*. Descargado de <https://www.educacion2020.cl/proyectos/#resultados-busqueda> (Acceso: 2024)
- Educación 2020. (s.f.d). *Quiénes somos: Directorio*. Descargado de <https://www.educacion2020.cl/nuestro-equipo/#directorio> (Acceso: 2024)
- Educación 2020. (s.f.e). *Quiénes somos*. Descargado de <https://www.educacion2020.cl/quienes-somos/> (Acceso: 2023)
- Educación 2020. (s.f.f). *Tutoría entre pares*. Descargado de <https://www.educacion2020.cl/que-hacemos/tutoria-entre-pares/> (Acceso: 2023)
- Elige Educar. (2021). *Análisis y proyección de la dotación docente en Chile*. Descargado de <https://eligeeducar.cl/content/uploads/2021/01/deficitactualizado2021.pdf>
- FES. (s.f.). *Fes en Chile*. Descargado de <https://chile.fes.de/quienes-somos/fes-en-chile> (Acceso: 2023)

- Fundación Anglo American. (s.f.). *Fundación anglo american*. Descargado de <https://chile.angloamerican.com/fundacion.aspx> (Acceso: 2024)
- INE. (2017). *Estimaciones y proyecciones a nivel regional de la población de Chile: 2002-2035*. Descargado de https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/publicaciones-y-anuarios/base-2017/estimaciones-y-proyecciones-2002-2035_base-2017_reg_Área_infograf%C3%ADa.pdf?sfvrsn=5d8b3bcc_5
- Malhotra, N., y Birks, D. (2021). *Marketing research: An applied orientation*. Pearson.
- Mineduc. (2020). *Primera estrategia nacional de educación pública: 2020-2028*. Descargado de https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/primera_estrategia_nacional_de_educacion_publica_2020-2028.pdf
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (s.f.). *Registro de donatorios*. Descargado de <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fundaciones-registradas/?categoria=5®ion=1&nombre=> (Acceso: 2023)
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Misión*. Descargado de <https://www.mineduc.cl/ministerio/mision/> (Acceso: 2023)
- Ministerio de Hacienda. (1993). *Ley 19.247*. Descargado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30614&idVersion=1993-09-15&idParte=8668613> (Acceso: 2023)
- Ministerio de Hacienda. (2003). *Ley 19.885*. Descargado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=213294> (Acceso: 2023)
- Ministerio Secretaría General de Gobierno. (2011). *Ley 20.500*. Descargado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1023143>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley. (Disponible en línea en : https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value proposition design*. Wiley.
- Polit, E. (2023). *Curso Experiencia de Clientes*.
- Strategyzer. (s.f.a). *The business model canvas*. Descargado de <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas> (Acceso: 2023)
- Strategyzer. (s.f.b). *The value proposition canvas*. Descargado de <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas> (Acceso: 2023)

Anexos

Anexo A

Directorio



FRANCISCO JERIA

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

PERFIL



CLAUDIO PIZARRO TORRES

VICEPRESIDENTE

PERFIL



ANDRÉS BERNASCONI RAMÍREZ

DIRECTOR

PERFIL



ADRIANA DELPIANO PUELMA

DIRECTORA

PERFIL



LORENZO GAZMURI

DIRECTOR

PERFIL



CATALINA LITTIN

DIRECTORA

PERFIL



ANA MARÍA RAAD BRIZ

DIRECTORA

PERFIL



DAGMAR RACZYNSKI VON OPPEN

DIRECTORA

PERFIL



MARÍA FERNANDA RAMÍREZ

DIRECTORA

PERFIL



MATÍAS REEVES VÁSQUEZ

DIRECTOR

PERFIL



VALENTINA QUIROGA CANAHUATE

DIRECTORA

PERFIL

Directorio de E2020. Fuente: Educación 2020 (s.f.d)

Anexo B

Nivel de enseñanza			Prestador de educación /1									Total	
			Instituciones de educación parvularia /2		Establecimientos educacionales /3					Instituciones de educación superior /4			
			JUNJI	Integra	Municipal	Part. subv.	Part. pagado	Corp. de adm. delegada	Servicios locales	CFT	IP		Universidad
Educación parvularia	Regular		3,142	1,231	2,569	2,685	493	0	219	-	-	-	10,339
	Especial		-	-	98	1,689	1	0	10	-	-	-	1,798
Educación básica	Regular		-	-	4,063	3,144	508	3	344	-	-	-	8,062
	Especial		-	-	300	392	1	0	22	-	-	-	715
	Adultos		-	-	194	189	7	0	19	-	-	-	409
Educación media	Jóvenes	Científico-humanista	-	-	658	1,518	456	50	62	-	-	-	2,744
		Técnico-profesional	-	-	442	384	1	70	39	-	-	-	936
	Adultos	Científico-humanista	-	-	316	362	23	1	25	-	-	-	727
		Técnico-profesional	-	-	56	23	0	0	5	-	-	-	84
Educación superior	Pregrado	Técnico	-	-	-	-	-	-	-	48	27	25	100
		Profesional	-	-	-	-	-	-	-	0	34	56	90
	Postítulo		-	-	-	-	-	-	-	1	3	38	42
	Postgrado	Magíster	-	-	-	-	-	-	-	0	0	51	51
		Doctorado	-	-	-	-	-	-	-	0	0	38	38

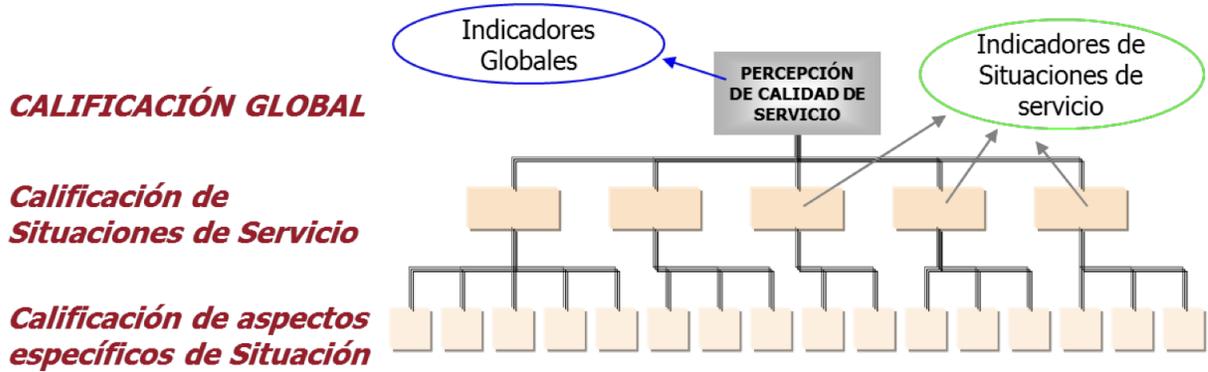
Número de establecimientos e instituciones por prestador de educación según niveles de enseñanza que imparten. Fuente: Centro de Estudios Mineduc (2021)

Nivel de enseñanza			Prestadores de educación									Total		
			Instituciones de educación parvularia /1		Establecimientos educacionales /2				Instituciones de educación superior /3					
			JUNJI	Integra	Municipal	Part. subv.	Part. pagado	Corp. de adm. delegada	Servicios locales	Centro de formación técnica	Instituto profesional		Universidad	
Educación parvularia	Regular	Sala cuna menor	12.994	4.618	0	0	63	-	0	-	-	-	17.675	
		Sala cuna mayor	42.141	18.643	0	10	140	-	0	-	-	-	60.934	
		Medio menor	46.892	25.271	0	332	1.753	-	0	-	-	-	74.248	
		Medio mayor	55.989	29.103	64	799	6.081	-	0	-	-	-	92.036	
		Nivel transición 1	9.347	3.186	54.549	89.062	18.364	-	5.281	-	-	-	179.789	
		Nivel transición 2	1.547	585	66.438	113.142	22.933	-	6.473	-	-	-	211.118	
	Especial	0	0	2.512	142.376	85	-	136	-	-	-	145.109		
Educación básica	Regular niños	1° básico	-	-	77.710	132.949	24.734	36	7.452	-	-	-	242.881	
		2° básico	-	-	81.450	133.961	25.023	32	7.768	-	-	-	248.234	
		3° básico	-	-	85.248	136.732	24.640	32	8.298	-	-	-	254.950	
		4° básico	-	-	88.337	137.690	24.471	26	8.317	-	-	-	258.841	
		5° básico	-	-	90.136	137.025	23.563	64	8.269	-	-	-	259.057	
		6° básico	-	-	90.881	135.619	23.161	59	8.410	-	-	-	258.130	
		7° básico	-	-	92.437	129.543	22.195	102	8.198	-	-	-	252.475	
		8° básico	-	-	89.135	123.848	21.496	149	7.811	-	-	-	242.439	
		Especial	-	-	11.898	23.605	24	0	1.140	-	-	-	36.667	
		Adultos	-	-	7.504	7.477	48	0	1.099	-	-	-	16.128	
Educación media	Jóvenes	Científico-humanista	1° medio	-	-	59.187	106.050	21.621	9.124	4.303	-	-	200.285	
			2° medio	-	-	56.378	99.699	21.235	7.939	4.188	-	-	189.439	
			3° medio	-	-	37.037	77.801	20.699	0	3.094	-	-	138.631	
			4° medio	-	-	36.063	74.071	20.692	0	3.014	-	-	133.840	
		Técnico-profesional	1° medio	-	-	19.546	18.521	0	3.338	1.737	-	-	-	43.142
			2° medio	-	-	18.420	17.259	0	2.980	1.831	-	-	-	40.490
			3° medio	-	-	34.296	33.301	9	10.711	2.876	-	-	-	81.193
			4° medio	-	-	32.006	31.295	11	9.881	2.699	-	-	-	75.892
	Adultos	Científico-humanista	-	-	35.449	56.077	1.819	65	3.240	-	-	-	96.650	
		Técnico-profesional	-	-	4.607	2.754	0	0	662	-	-	-	8.023	
Educación superior	Pregrado	Técnico	-	-	-	-	-	-	130.345	160.942	24.461	315.748		
		Profesional	-	-	-	-	-	-	0	200.445	635.534	835.979		
	Postgrado	Postítulo	-	-	-	-	-	-	8	643	23.156	23.807		
		Magíster	-	-	-	-	-	-	0	0	39.459	39.459		
		Doctorado	-	-	-	-	-	-	0	0	6.024	6.024		
Total			168.910	81.406	1.171.288	1.960.998	324.860	44.538	106.296	130.353	362.030	728.634	5.079.313	

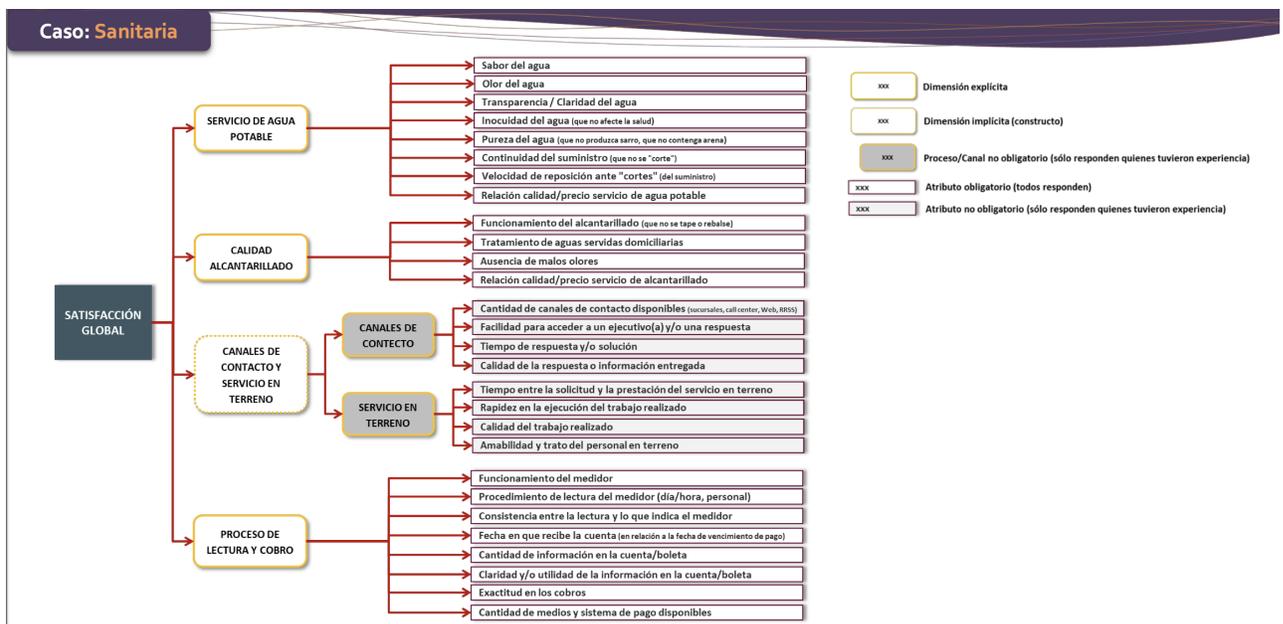
Matrícula total por prestadores de educación según nivel de enseñanza. Fuente: Centro de estudios Mineduc (Centro de Estudios Mineduc, 2021)

Anexo C

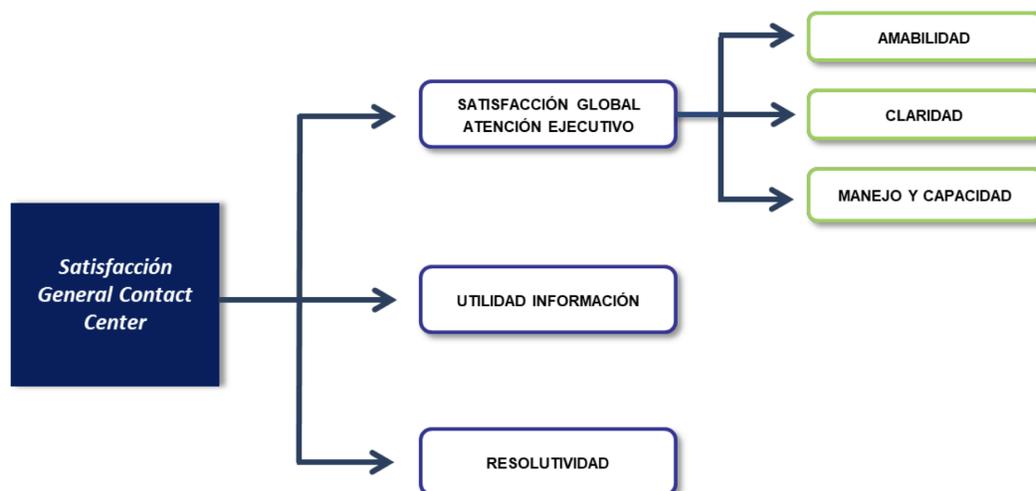
Indicadores de calidad percibida



Estructura general de un Modelo Relacional- Dimensional de servicio. Fuente: Emilio Polit (2023)



Ejemplo de un Modelo Relacional- Dimensional de servicio de una empresa sanitaria. Fuente: Emilio Polit (2023)



Ejemplo de un Modelo Relacional- Dimensional de servicio de un contact center de una institución pública. Fuente: Emilio Polit (2023)

Anexo D

Las preguntas realizadas a profesores fueron las siguientes:

1. A grandes rasgos, ¿Cuál es tu diagnóstico sobre la educación en el país?
2. Si es que este diagnóstico no es muy positivo, ¿Qué aspectos consideras más cruciales para mejorar la educación en Chile?
3. En general, ¿Qué tipo de apoyo y recursos crees que serían más beneficiosos para los profesores en tu entorno educativo?
4. ¿Has participado en iniciativas o programas de fundaciones o entidades que hayan tenido un impacto positivo en tu práctica docente?, ¿Podrías compartir esas experiencias?
5. En términos de desarrollo profesional, ¿En qué áreas específicas crees que necesitas más apoyo o formación?
6. ¿Cómo te sentirías acerca de participar en iniciativas colaborativas que involucren a profesores, estudiantes y padres para mejorar la educación en tu comunidad?
7. En tu opinión, ¿Qué elementos son más importantes al considerar el impacto y la efectividad de una fundación educativa en la mejora del sistema educativo?

Anexo E

Las preguntas realizadas a los clientes de Educación 2020 son las siguientes:

1. ¿Cómo conoció y decidió trabajar con la Fundación Educación 2020?
2. ¿Cuál fue su experiencia general al colaborar con la Fundación?
3. ¿Cuáles fueron los resultados o impactos más significativos que experimentó como resultado de la colaboración?
4. ¿Cuáles eran sus necesidades o desafíos específicos antes de trabajar con la Fundación?
5. ¿Cómo identificaron que la Fundación Educación 2020 podría abordar esas necesidades?
6. ¿Existe la posibilidad de continuar colaborando con la Fundación Educación 2020 en el futuro?
7. ¿Qué sugerencias tendría para fortalecer la colaboración y la propuesta de valor?