



# **“Yo también puedo”**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Patricia Castañeda Rebolledo  
Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo**

**Santiago, Agosto 2020**

## **Contenidos.**

Resumen Ejecutivo.....	2
I. Oportunidad de Negocio.....	3
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	
2.1 Industria.....	5
2.2 Competidores.....	11
2.3 Clientes.....	13
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	
3.1 Modelo de negocios.....	15
3.2 Descripción de la Empresa.....	17
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	18
3.4 RSE y sustentabilidad.....	19
IV. Plan de Marketing	
4.1 Objetivos de marketing.....	21
4.2 Estrategia de segmentación.....	23
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	25
4.4 Estrategia de Precio.....	26
4.5 Estrategia de Distribución.....	27
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	27
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	28
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	29
V. Plan de Operaciones.....	30
VI. Equipo del Proyecto.....	31
VII. Plan Financiero.....	32
VIII. Riegos Críticos.....	33
IX. Propuesta Inversionista.....	33
X. Conclusiones.....	34
Bibliografía y Fuentes.....	35
Anexos.....	36

## **Resumen Ejecutivo.**

El programa “Yo también puedo”, es una invitación a la comunidad, tanto beneficiarios como financistas para ser actores protagónicos en la construcción del Chile que soñamos, con menos desigualdades y más oportunidades para todos.

De acuerdo con Cynthia Adlerstein y otros (2020); en su trabajo “Horizontes y propuestas Para Transformar el Sistema Educativo Chileno”, se tiene una deuda con los jóvenes en aquellos aspectos emocionales vitales para su formación como persona.

“Yo también puedo”, es un programa que está dirigido a jóvenes que cursan la enseñanza media en establecimientos con un alto Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) y, tiene por objetivo fortalecer aspectos socioemocionales de los jóvenes. Contempla una etapa de evaluación social, evaluación y acompañamiento psicológico, para continuar con la etapa de coaching. Es un programa social sin fines de lucro.

Existen jóvenes que pueden verse favorecidos por el programa, de acuerdo a datos publicados por Junaeb, sólo en la Región Metropolitana existe una matrícula (2019), de 38.000 jóvenes de enseñanza media con un IVE promedio sobre el 80%.

El valor promedio del programa anual por joven es de \$828.283, en un horizonte de proyecciones a cinco años, considerando aumentar el número de jóvenes año tras año. Los jóvenes serán beneficiarios de este programa, el que será financiado por donaciones, así como por recursos públicos destinados para este tipo de programas. Respecto a la inversión inicial que se requiere es M\$7.935 que será aportada por los socios gestores, ésta permitirá desarrollar la estrategia de marketing, entre otros.

La cercanía con la experiencia que posee el equipo emprendedor, respecto a la importancia que tiene fortalecer competencias y ser acompañado en el proceso educativo, permite conocer con mayor certeza los alcances que pueden surgir, exponer con mayor profundidad a donantes y/o financistas el impacto social que su aporte realiza, por ejemplo, de aumentar la autoestima de los jóvenes, reducir indicadores de vulnerabilidad, deserción e inasistencia estudiantil, entre otros. Este equipo, además cuenta, con capacidades técnicas que facilitarán el desarrollo del programa.

## **I. Oportunidad de Negocio.**

Las brechas que se distinguen en el modelo económico chileno y las características del sistema educacional existente son debate en la actualidad y permite que el escenario para atraer a grupos interesados en apoyar a estudiantes con potencial sea el idóneo. (Foro por el Derecho a la Educación Pública., 2019)

El objetivo de la educación es lograr que niños y jóvenes aprendan, sean mejores personas y desarrollen narrativas de vida que les permitan, junto al bienestar emocional, aportar significativamente a la sociedad. La educación en Chile, según lo establecido en la Ley General de Educación (Ministerio de Educación, 2011), tiene como finalidad ofrecer una educación integral a niños y jóvenes, sin embargo, en la mayoría de los establecimientos, el llamado a la educación integral se restringe al desarrollo cognitivo de los estudiantes, quedando en deuda con los jóvenes aquellos aspectos emocionales vitales para su formación como persona. (Cynthia Adlerstein G. y otros 35, 2020)

Experiencias emocionales en el contexto escolar juegan un rol fundamental en la adaptación individual, en los índices de salud mental, en la adaptación a situaciones adversas o estresantes y son un factor protector en conductas de riesgo, (Fernández-Abascal, 2009). La Agencia de Calidad de la Educación (2016), por medio de su estudio *La Autoestima Académica y Motivación Escolar como Predictor de la Deserción en Jóvenes Vulnerables*, comprobó que los niveles de deserción de años anteriores se correlaciona con bajos niveles de autoestima y motivación.

La Dirección de Educación General aborda el aprendizaje socioemocional, menciona que establecimientos que lo implementan pueden mejorar hasta 11 puntos en resultados de pruebas estandarizadas (Durlak et al. 2011). Al mismo tiempo, contribuye a mejorar el clima del aula, lo que se correlaciona a buenos resultados académicos, según Unesco.

El equipo emprendedor tiene conocimiento cercano de esta realidad, vivió la experiencia y logró mejorar sus opciones futuras con el acompañamiento adecuado en los aspectos emocionales. Además, se realizó un levantamiento de información (Anexo N°1) en la Comuna de Lampa a 81 alumnos de Educación Media, del Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes. El levantamiento concluye: poseen valioso interés en su propia formación, consideran que tiene gran relevancia para sus padres y valoran el respaldo que sienten de su entorno. La valoración que los entrevistados dan a la educación es un aspecto

decidor, 96% de ellos cree importante educarse y 98% considera que sus padres valoran la educación. Otros resultados que arroja la encuesta pueden apreciarse en Anexo N°3.

Los resultados son importantes porque los alumnos de enseñanza media no desconocen las virtudes que proporciona un mayor nivel de calificación y que muestran interés en su formación. También, reafirma la hipótesis que variables externas pueden impedir el éxito en lo académico y que es innegable la cantidad de distractores que enfrentan. Al respecto, los entrevistados destacan como principales aspectos que podrían impedir su continuidad de estudios los problemas económicos (30%), influencias inadecuadas (26%) y problemas familiares (17%). Sin embargo, el 94% de los encuestados indica el máximo interés por continuar sus estudios. El 57% de los entrevistados es parte de una estructura familiar tradicional, otro 43% viven en hogares monoparentales o con otros familiares.

Dadas las características demográficas de Lampa y los antecedentes investigados, donde señalan que el IVE (Índice de Vulnerabilidad Escolar) de la comuna es de un 83% y el IVE del Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes es de un 92%, hacen de esta comuna un campo fértil para comenzar con la implementación del programa “Yo también puedo”, pudiendo existir mayores condiciones de vulnerabilidad social en los jóvenes de 14 a 18 años, respecto a otras localidades de la Región. Más antecedentes de la comuna de Lampa, Región Metropolitana, se aprecian en Anexo N°4.

Otro aspecto auspicioso para implementar el programa en el Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes, son sus académicos, de los profesores encuestado, el 75% considera que el deseo de superación y la necesidad de mejores opciones laborales son los dos principales motores que llevan a un joven a continuar sus estudios. Otros resultados de la encuesta aplicada a profesores se presentan en Anexo N°3.

“Yo también puedo”, puede implementarse en cualquier establecimiento educacional que anhele contribuir en la formación socioemocional de jóvenes con mayor grado de vulnerabilidad y riesgo social, preparándolos para la vida adulta.

## **II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.**

### **2.1 Industria.**

El programa “Yo también puedo” contribuye a la formación integral de los alumnos y aspira a fortalecer sus competencias socioemocionales, buscando el bienestar general de los adolescentes con mayor grado de vulnerabilidad. En los Anexos N°5 y N°6 se indican características de los establecimientos educacionales de Lampa y el Índice de Vulnerabilidad Escolar que estos tienen, los que evidencian la posibilidad de desarrollar programas de intervención y contención socioemocional en esa localidad, debiendo analizarse las variables del entorno que impactarán en el desarrollo del programa.

#### **Análisis PESTEL.**

Existen grupos cuyo rol en el mundo de la educación es relevante, actores políticos y sociales, como asociaciones de estudiantes, poseen un nivel de participación alto en los últimos años. En el primer caso, leyes o reformas que participantes políticos incentiven para lograr cambios en los esquemas educativos hace necesario estar alerta a los efectos que pueda generar la implementación de programas con estas características. Para conocer el macroentorno que envolverá al programa se utilizará el modelo PESTEL.

Según el Banco Mundial, “Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento de América Latina en las últimas décadas”. Ingresa a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el año 2010, organización compuesto por 37 países. Pertenecer a la OCDE, le ha permitido marcarse objetivos sobre mejores prácticas en políticas públicas, además de tener data a disposición para utilizar como benchmark. Se puede mencionar, por ejemplo, que: “Chile destina un 3,6% del PIB a educación básica y media, lo cual es cercano al 3,5% de los países OCDE, de este 3,6%, un 3,0% proviene de recursos entregados por el Gobierno, lo cual se está levemente bajo el 3,1% del promedio OCDE. La Reforma a la Subvención Escolar Preferencial permitirá un mayor acercamiento al promedio OCDE.” (Agencia de Calidad de la Educación, 2016)

De acuerdo a lo analizado bajo la metodología PESTEL y, bajo la perspectiva Política, se espera que el Congreso apruebe la Reforma a la Subvención Escolar Preferencial (SEP), que tiene por objetivo entregar o dotar de mayor autonomía en la gestión administrativa de los establecimientos educacionales, siendo una oportunidad para el programa, dado que los sostenedores de los establecimientos contarán con mayor cantidad de recursos.

Además, Chile definirá en octubre de este año la posibilidad de una nueva Constitución Política, respondiendo a movimientos sociales ocurridos en octubre 2019 y llamando a una mayor igualdad social. La implementación del programa podría retrasarse si el resultado de las votaciones no cumple con las expectativas de grupos que llaman a la violencia y destrucción como una forma de manifestar su descontento, provocando así un nuevo movimiento social e interrumpiendo en el funcionamiento del país.

En relación con la perspectiva Económica, los eventos de octubre del 2019, y las cuarentenas debido a la crisis sanitaria por COVID-19 durante el 2020, han tenido un efecto negativo en la actividad económica de Chile y del mundo entero. El Estado de Chile ha debido reasignar recursos para enfrentar las diversas necesidades que han generado estas crisis, por otra parte, también muchas empresas se han visto afectadas, generando un alza en la tasa de desempleo (alza de 1,7% en doce meses, tasa trimestre a marzo 2020 es de 7,8% - datos INE), además y de acuerdo a lo señalado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), en el 2020 Chile tendrá una caída de 4,5%, peor que el proyectado por el Banco Central en abril 2020, en el rango del -1,5% y -2,5%, las economías a nivel mundial están contraídas. Estos efectos podrían dificultar la implementación del programa porque una de las formas de financiamiento evaluada es, a través de fondos estatales y privados concursables, como así también a través de fondos donados por personas naturales y/o jurídicas, fondos que se pudiesen ver disminuidos en respuesta a las crisis.

Respecto del factor sociocultural, los medios y expertos hablan de un mayor nivel de estrés emocional en todas las personas, como efecto de la pandemia y el aislamiento social, también habrán efectos en la forma de relacionarse y como se demuestran los afectos. El Estado de Chile tendrá que implementar Políticas Públicas, no tan solo para contener efectos de la crisis financiera, sino que también Políticas Públicas para atender aspectos socioemocionales de la población chilena.

Los avances tecnológicos representan una oportunidad y apoyo a la implementación del programa: mejor conectividad, mayor cantidad de herramientas para el manejo de datos y plataformas para el trabajo a distancia; son facilitadores para su implementación. Por otra parte los jóvenes son usuarios leales de la tecnología y el internet, de acuerdo a las encuestas de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, señala que el acceso a internet en el hogar ha crecido desde el 60,4% en el año 2012 a 87,4% en el 2017.

Si bien la intervención del programa “Yo también puedo” no tiene un impacto directo en el medio ambiente, es cierto que existe mayor conciencia a nivel global y local, de nuestras acciones y sus efectos en el medio ambiente, muestra de ello es la cantidad de seguidores que ha alcanzado la joven Greta Thunberg entre los jóvenes chilenos y las campañas que se organizan en el mundo en pro del cuidado del medio ambiente.

Desde la perspectiva Legal, y pensando en el financiamiento del programa, actualmente la legislación tributaria chilena, permite que las donaciones realizadas por personas naturales y jurídicas puedan ser utilizadas como crédito en sus declaraciones de impuestos anuales, siendo esto una oportunidad para el financiamiento del programa “Yo también puedo”. Pensando en la estructura jurídica que acogerá el programa, la formación de una Fundación está debidamente reglamentada por la Legislación Chilena.

Un factor adicional es la Ética Empresarial, factor propuesto por el Economista Victor M. Fernández (Universidad de Valladolid, 1993), que en este caso, no pasa sólo por realizar un programa de calidad para los jóvenes, sino también por un compromiso y respeto a los derechos laborales de los profesionales contratados, el uso consciente y responsable de los recursos obtenidos de financistas, la privacidad y buen uso de los datos obtenidos de los jóvenes y la implementación del programa sin considerar sesgos de ningún tipo.

Analizar el macroentorno permite conocer las variables externas con capacidad de influir en la implementación y desarrollo del programa “Yo también puedo” y una correcta lectura de ellas es primordial. En este caso, el contexto social de Chile y la valoración, cada vez mayor, que se da a aspectos como la desigualdad, la pobreza o las reformas en términos educacionales, hacen que las decisiones en términos políticos y económicos repercutan en el programa. Sin duda, el posible cambio en la Constitución Política, la aprobación de leyes con base en apoyo social como el retiro de fondos de pensiones o la reforma del Sistema Previsional, entre otras, llevará a una reasignación de recursos por parte del Estado y afectará en la intención de donar por parte de financistas. El grado de impacto podría ser alto, dependiendo del grado de radicalidad que tengan estas posibles medidas.

La adherencia al programa por parte de los jóvenes, también, es determinada por factores externos como el desarrollo tecnológico, donde el acceso a estas herramientas es más común y con capacidad de influir. Además, el eventual deseo de los jóvenes de sumarse



a demandas sociales por medio de su participación en marchas, protestas o seguimiento a referentes sociales, es un factor que debe ser analizado constantemente.

### **Análisis 5 Fuerzas de Porter.**

En la línea que busca desarrollar el programa “Yo también puedo”, se han desarrollado iniciativas que tratan la problemática, tanto en Chile como en el extranjero: técnicas mindfulness (Siegel y Payne, 2016), Caring School Community (CSC) en Estados Unidos, Social and Emotional Aspects of Learning (SEAL) en Inglaterra, Kidds Matter en Australia (Humphrey, 2013). En Chile los programas Bienestar y Aprendizaje Socioemocional (BASE) y Confiar en Uno Mismo (Isabel Haeussler, Neva Milicic, 2014), representan esfuerzos que se han realizado en torno al acompañamiento socioemocional de jóvenes. La atractividad de la industria y la propuesta de valor que representará el programa “Yo también puedo” en ellas será desarrollado mediante el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

**Amenaza de Nuevos Entrantes.** Si bien la vulnerabilidad y las diferencias socioeconómicas ayudan al deseo de contribuir, se presentan barreras de entrada en la industria que representan un nivel medio de poder de esta fuerza.

Una de las barreras de entrada que afecta el desarrollo de programas de ayuda socioemocional es el nivel de capital relevante para su implementación y funcionamiento, sea a través de donaciones o capitales propios, y que se enmarca en el desarrollo de la estrategia comunicacional atrayente para jóvenes y financistas y la contratación de profesionales especialistas. Otra barrera de entrada de la industria es que se trata de una problemática social donde cambios en políticas gubernamentales pueden tener gran impacto, siendo el Estado un participante que puede presentarse como una amenaza importante, con la inserción de nuevos programas de ayuda a jóvenes vulnerables, por medio de los Ministerios de Desarrollo Social o Educación. Estos pueden ser similares al Programa Educativo Institucional (PEI), que actualmente desarrolla el MINEDUC, y que podrían contar con similitudes al Programa “Yo también puedo”.

Las desventajas en costos que pueden existir para quien ingresa a la industria frente a actuales participantes existen, dado que éstos últimos pueden contar con apoyo estatal o por la experiencia que han alcanzado en los años que llevan operando, también por el amparo de grandes corporaciones que destinan recursos a apoyar causas sociales.

**Poder de Negociación de Proveedores.** El poder de negociación de proveedores es considerado alto, siendo el principal el Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes, con quien se trabajará, esto porque colabora en la selección de jóvenes susceptibles del apoyo del programa, éste tiene poder de negociación al facilitar instalaciones, tener contacto directo con los usuarios y contar con redes locales. Se convierte en un socio estratégico para el éxito del programa en Lampa y se decide trabajar con Él porque cuenta con el mayor número de matrícula de la comuna y presenta índices de vulnerabilidad escolar cercana al 90%. Al ser Lampa el lugar donde se desarrolla el programa y que existen sólo cuatro complejos educacionales de enseñanza media, poder cambiar la institución con el que se trabajará, no resulta adecuado.

Pueden destacarse como proveedores el Estado y otras organizaciones, como los grupos económicos Luksic, Solari o Yarur, que representan el 68% de los aportes que se realizan en Chile a organizaciones sin fines de lucro y que puedan proveer recursos para el programa, (Magdalena Aninat y Rocío Vallespin, 2019). A éstos se les presenta una opción diferenciada de responsabilidad social, basada en el desarrollo socioemocional de jóvenes y el acompañamiento a largo plazo por profesionales idóneos, ayudando a disminuir índices de vulnerabilidad (actualmente en la comuna de 83%) y la deserción escolar, que de acuerdo con reporte de la Agencia de Calidad tiene correlación con bajos niveles de autoestima y motivación. Se consideran proveedores, debido a que estos grupos usualmente destinan recursos a causas sociales, a los que podría postularse, siendo buenas instancias de obtención de infraestructura y recursos.

**Amenaza de Sustitutos.** Se presenta con un nivel de amenaza medio si se considera que las necesidades en el ámbito social son infinitas, que existe una gran población de adolescentes y que los donantes junto a sus recursos son limitados. El principal sustituto lo representan los programas educativos de la Corporación Municipal de Lampa y los programas gubernamentales desarrollados, estos son transversales a todas las comunas y abarcan desde el otorgamiento de becas para cursar estudios hasta la entrega de implementos como computadoras o libros. Todas las iniciativas que contribuyen al mejoramiento del sistema educacional representan sustitutos al programa, aunque éste se diferencia por el foco socioemocional que le da a sus operaciones.

Un ejemplo es el Programa de Integración Escolar (PEI), es una estrategia inclusiva del sistema escolar cuyo objetivo principal es entregar apoyo a los estudiantes que presenten

diversos tipos de necesidades educativas especiales, ya sea transitorias o permanentes, con la finalidad de poder equiparar las oportunidades para su participación y progreso en los aprendizajes del currículum nacional, y a través de ello contribuir al mejoramiento de la enseñanza para la diversidad de todo el estudiantado (PADEM Lampa, 2019).

Un ciudadano, una empresa o los recursos de que dispone el Estado para organizaciones sin fines de lucro son ambicionados por distintas fundaciones o grupos, ante esto, el apoyo socioemocional que tiene como misión “Yo también puedo”, resulta valioso y atractivo para distintos participantes de la industria.

**Poder de Beneficiarios / Donantes.** Estudiantes de educación media y con mayor grado de vulnerabilidad, representan la razón de ser de este programa, a quienes se busca apoyar y con quienes se trabajará en Lampa. Estos se presentan con nivel de fuerza media/alta, y si bien se describirá el perfil que éstos tienen en los siguientes segmentos, su interés y cuán comprometidos se sientan con mejorar su futuro representa el desafío para “Yo también puedo”, debido a que se trata de un segmento complejo, que puede presentar menor grado de compromiso y puede ser más susceptible a distractores medioambientales. La población de estudiantes de la comuna y los índices de matrícula por institución se detallan en Anexo N°5.

Respecto a los donantes, que representan a los clientes de este programa y que son necesarios para asegurar el desarrollo del programa, se pueden identificar personas naturales, empresas (sean estas pequeñas o grandes), otras fundaciones o el Estado a través de sus distintos canales. Existe un nivel de fuerza alto, ya que, estos esperarán tener frutos de los aportes que realizan y esperarán que se traduzca en bienestar social, pudiendo restar su colaboración. Una de las premisas del programa es que éstos sean participe de cada uno los procesos que se desarrollan, incluso diseñando instancias de acercamiento con los usuarios, potenciando los valores que la iniciativa declara.

**Grado de Rivalidad de la Industria.** La rivalidad es media/baja, dado que la diversidad de programas de atención a jóvenes con características de vulnerabilidad representa, más bien, una buena noticia para los participantes de la industria, significa mayores esfuerzos para reducir las brechas educativas y el desarrollo de la sociedad. No puede hablarse de un nivel de competencia real, sino más bien, de un trabajo colaborativo que se realiza para reducir brechas y el mejoramiento de la sociedad. Hoy día la necesidad es amplia y

los programas al alcance de los jóvenes de Lampa no son tantos, razón por la cual, la rivalidad es baja, existe un nivel de matrícula en Lampa sobre cinco mil estudiantes (Ver Anexo N°5), que son susceptibles de ser parte de programas de apoyo.

Como se indicó anteriormente, y como se desprende del análisis de la industria, la existencia de un universo de jóvenes menos favorecidos, con índices de vulnerabilidad alto, mayores probabilidades de abandonar su formación y en entornos que desfavorecen su desarrollo emocional, hacen que la industria sea atractiva, bajo el deseo de apoyarlos y de contribuir socialmente, desde una perspectiva completa. El programa representa una alternativa diferenciada, con un acompañamiento sicosocial a los jóvenes, representando la ventaja competitiva de “Yo también Puedo” respecto a otras iniciativas. Se aborda a un grupo claramente identificado en términos etarios, geográficos y sociales, esto hace que el diseño del programa sea con conocimiento de la población y con objetivos claros.

## 2.2 Competidores

En la actualidad, existen iniciativas y programas que trabajan con adolescentes, las organizaciones que las desarrollan se focalizan en distintos ámbitos y utilizando distintas técnicas, ante esto el matiz diferenciador que presenta “Yo también puedo” es potenciar la autorrealización de los jóvenes y contribuir a su evolución socioemocional durante su educación media y que les permita mayor solidez al momento de enfrentar el futuro, sobre todo, en aquellos casos que no tienen la virtud de contar con una red de apoyo desde infantes. A continuación, se analizan algunas características de las organizaciones que actualmente desarrollan programas para jóvenes o formadores de jóvenes en Chile:

Descripción de Programas
<b>Fundación Educacional Luksic.</b> Su foco estratégico de desarrollo es el apoyo de programas e iniciativas innovadoras para el desarrollo de competencias genéricas y específicas en el contexto de la Educación Media Técnico Profesional.
<b>Enseña Chile.</b> Cuenta con un programa de liderazgo que busca impactar positivamente en el sistema educacional, desde la experiencia como profesor y luego desde distintos sectores, para que niños reciban educación de calidad. Forman profesionales para transformar el aula y entregar oportunidades a los estudiantes para el futuro.

**Educación 2020.** Promueve cambios en las políticas públicas educativas, a través de la generación de estudios y propuestas, exposiciones en el Congreso, el diálogo con el gobierno, la sociedad civil y el mundo académico. Además, informa a la ciudadanía para incorporarla al debate educativo y fomenta la incidencia ciudadana en Chile y el mundo. Impulsa la transformación desde la sala de clases.

**Fundación Educarse.** Desarrolla y fortalece planes de RSE a través de la educación, articulando programas educativos de calidad y pertinentes para un desarrollo sustentable de los territorios. Posee un programa de orientación, preparación y acompañamiento a jóvenes de enseñanza media para la educación superior.

**Fundación Educacional Chile Dual.** A través de sus iniciativas vincula el mundo empresarial y la Educación Media Técnico Profesional para mejorar la trayectoria de los jóvenes en la formación Técnico Profesional. Sus Programas Duales, Pasantías y Talleres, aumentan las oportunidades de inserción laboral temprana de los egresados.

**Fundación Larraín Vial.** Apoya a organizaciones en proyectos orientados a educación en Chile, Perú y Colombia. Establece mecanismos de colaboración con instituciones y organizaciones especialistas en la consecución de estos fines, entregándoles asesoría, financiamiento y articulando redes que permitan potenciar las distintas iniciativas.

**Fundación de Educación Necedal.** Posee colegios en zonas vulnerables, de extrema pobreza y de riesgo social de La Pintana y Puente Alto.

**Fundación Luksic Scholars.** Financia 18 diferentes programas, estudios de pre y posgrado para universitarios, profesionales, y líderes de Chile, principalmente. Se suman también beneficiados de Estados Unidos, América Latina, Croacia y China.

**Fundación Vertical.** Promueve la exploración y valoración del mundo natural; así como la expansión de los horizontes personales y el desarrollo de los propios potenciales. Entrega programas, talleres y expediciones a niños y jóvenes en riesgo social.

**Fundación Educacional Arauco.** A través de su Programa Fortaleciendo Prácticas de Liderazgo Escolar busca afianzar herramientas de liderazgo escolar.

**Fundación Portas.** Busca facilitar el desarrollo de las potencialidades de jóvenes provenientes de contextos vulnerables, mediante un proceso de formación integral, desde que ingresan a la educación superior hasta insertarse en su primer trabajo profesional.

En ocasiones son profesores quienes asumen el rol de dar soporte emocional a jóvenes, más allá de su función académica, acompañando a sus jóvenes estudiantes. Sin embargo, su capacidad e intención de ayudarlos es limitada, por el número de estudiantes que gestionan y por las dinámicas que se desarrollan en las aulas. El rol de los

educadores no representa al competidor clásico para el programa, más se menciona porque desde rieles distintos abordan a mismo segmento, jóvenes adolescentes.

Todo programa de soporte a la educación que visualice a los jóvenes como su foco, suma al bienestar social de Chile y lo existente hasta hoy tiene marcados enfoques, como el apoyo a educación técnico profesional o en etapas ya universitarias o alcance geográfico más global. La diferencia de “Yo también puedo” se centra en lo focalizado del programa, el aspecto psicosocial que potencia y en el desarrollo de una intervención integral a jóvenes con marcada falta de apoyo o carencias en el aspecto socioemocional.

### **2.3 Beneficiarios/ Clientes**

Estudios como el desarrollado por Cynthia Adlerstein o la Agencia de Calidad de Educación evidencian a un segmento de jóvenes con mayor grado de vulnerabilidad, donde automotivarse no es simple y las habilidades no siempre son potenciadas. A este segmento apunta el programa, jóvenes de enseñanza media con esa característica.

En Chile, según datos del Ministerio de Educación y de su reporte Índice de Vulnerabilidad Escalar (IVE-2020), en el país, existen 798 mil jóvenes que cursan enseñanza media. El objetivo que define MINEDUC, es que éstos expandan y profundicen su formación general y desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan ejercer una ciudadanía activa e integrarse plenamente a la sociedad. En este grupo se presentan realidades variadas y en comunas como Lampa, donde índices de riesgo social son relevantes (Ver anexos), operará el programa, y buscará encantar y presentar una opción que permita mejorar sus perspectivas acerca del futuro.

Los jóvenes entre 14 y 18 años, hombres y mujeres, que viven en Lampa y estudian en el Complejo Educacional Manuel Plaza. La matrícula, en el año 2018, supera los mil estudiantes, los que poseen distintas realidades sociales, económicas y personalidades. Dada la capacidad que posee el programa se establecen mecanismos de trabajo, en conjunto con la institución de educación, para identificar al grupo de estudiantes con el cual se trabajará. Deben conjugarse dos aspectos, que los jóvenes posean características de vulnerabilidad y que el programa sea capaz de encantarlos, incorporarlos y fidelizarlos, no abandonando una vez que sean parte de él.

Un participante relevante en el desarrollo de la iniciativa, son los donantes, éstos pueden ser agrupados en tres grupos, según estudios que se realizan en torno al concepto de filantropía: empresas (pequeñas, medianas y grandes); organismos públicos y otras fundaciones; y ciudadanos menores de 50 años, esencialmente, porque éstos últimos se encuentran en etapa laboral plena y cuentan con una participación social más activa, por lo tanto, tienen mayor tendencia a donar a iniciativas sociales. El programa tiene por trascendental tarea atraer a estos segmentos, representando ellos el soporte financiero necesario para que su desarrollo sea exitoso. (Magdalena Aninat y Rocío Vallespin, 2019)

En Chile, las donaciones son lideradas por grandes empresas, 68%, y por su naturaleza y representatividad, deben conocer a cabalidad el diseño del programa, comprendiendo el valor del aporte que pueden realizar. La participación de estas empresas proporcionará estabilidad en términos de financiación y si bien grandes corporaciones o grupos económicos cuentan con propias iniciativas de corte social, algunas como el Grupo Luksic en aspectos educacionales, el programa busca la participación de ellos, destacando los aspectos valiosos de “Yo también puedo”: apoyo psicosocial a los jóvenes, intervención en sectores geográficos vulnerables y la mirada experiencial de los gestores.

Pequeñas y medianas empresas existen en Lampa y alrededores, y el diálogo que se pueda iniciar con ellas, haciéndolos apoyar el programa con jóvenes del sector, ocasiona impacto en la comunidad, generando representatividad local, conocimiento de la realidad sectorial y trabajo mancomunado. Si bien, no son las que cuentan con la mayor capacidad económica, tienden a hacer buenos esfuerzos de responsabilidad social empresarial.

El programa sensibiliza y atrae a jóvenes y financistas, evidenciando el aporte que representa para la sociedad abordar deudas educacionales históricas y siendo parte de una de las problemáticas sociales más relevantes de la época, la desigualdad. Conquistar será tarea compleja y deberán tejerse redes que permitan llegar a tomadores de decisiones en las empresas, también a los jóvenes a beneficiar. A éstos últimos, se les presenta una opción viable de mejorar sus expectativas y demostrándoles qué es posible desarrollarse, enfrentando las carencias existentes en lo emocional.

### **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.**

#### **3.1 Modelo de negocios**

La propuesta de valor del programa “Yo también puedo”, hace hincapié en el equilibrio de oportunidades a jóvenes con distintas realidades sociales, destacando que un joven de una comuna vulnerable posee las mismas opciones de soñar y poder alcanzar sus metas, al igual que cualquier otro joven. El programa consiste en atención presencial a los estudiantes, durante los cuatro años que dura la enseñanza media, está dirigido a establecimientos educacionales de enseñanza media con un alto Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) y, se implementará en las mismas instalaciones del establecimiento. El programa “Yo también puedo”, contempla desarrollar un trabajo integral con los jóvenes y sus capacidades, proveyendo soporte en ámbitos anexos a lo académico, como: autoestima, optimismo, motivación, valores como el respeto individual y por los otros, habilidades de relacionamiento, empatía, control del estrés, control de los impulsos, y todo aquello que le permita interactuar de mejor forma con su entorno.

Implementar el programa “Yo también puedo”, contribuirá al bienestar social del país, mejorando el clima de las salas de clases y los resultados académicos, como así también, a mitigar conductas de riesgos que inciden negativamente al bienestar, salud y aprendizaje de los estudiantes, como acoso escolar, alcoholismo y drogadicción. (Ministerio de Educación, 2020)

El programa “Yo también puedo”, contempla tres etapas: una evaluación psicosocial, seguimiento psicológico, para terminar con sesiones de coaching ontológico. La diferenciación respecto de los programas existentes, que entregan oportunidades a jóvenes vulnerables, es el hecho de atender sus necesidades socioemocionales y realizar un acompañamiento en edad donde los jóvenes, entre 14 y 18 años, están definiendo los cimientos para su adultez.

El programa “Yo también puedo”, contará con personas con espíritu de contribución social y con comprensión acerca de que el desarrollo de la sociedad puede cimentarse, a largo plazo, a través de la entrega de herramientas a jóvenes en actual formación, estas personas serán psicólogos, con experiencia en atención clínica, y, asistentes sociales, todos con experiencia de al menos tres años.



El programa “Yo también puedo”, contempla realizar charlas motivacionales, invitando a personas que hayan tenido vivencias similares y, que aun cuando el mundo se les hacía cuesta arriba, lograron avanzar y ser personas felices con lo que hacen en su etapa de adultez y quieran compartir su historia de vida con los jóvenes.

La estrategia de comunicación y ventas será a través de marketing digital, contando el programa con un sitio web, además se utilizarán todas las redes sociales para promocionar y dar a conocer el programa también se realizarán campañas telefónicas y de emails y, se concertarán entrevistas personales con empresarios, gerentes de sustentabilidad, presidentes de grupos sociales y cualquier persona que sea un potencial colaborador o financista al programa.

Los ingresos para materializar el programa “Yo también puedo”, se obtendrán a través de aportes (donaciones) de particulares, sean estas personas naturales o jurídicas, fondos concursables del Estado y de empresas privadas.

La estructura de costos del programa está dada principalmente por los costos del valor hora de los profesionales que implementarán el programa, por los costos de promoción y costos de soporte tecnológico (implementación de herramienta tecnológica para resguardar la información de los jóvenes, poder llevar estadísticas y monitorear avances).

Se identifican dos actividades claves y que a su vez se convierten en recursos claves: en primer lugar poder reclutar a profesionales que implementaran el programa “Yo también puedo”, tendrán como misión conquistar a los jóvenes con el programa, realizar de tal forma el encantamiento que, los jóvenes se permitan la curiosidad de conocer algo que tal vez es nuevo para muchos. La segunda actividad clave es la obtención de los fondos para implementar y asegurar la sostenibilidad del programa en el tiempo.

Dado que Lampa es una comuna, como se destacó anteriormente, con indicadores sociales que merecen atención, “Yo también puedo” iniciará sus operaciones en esta comuna, en el Complejo Educacional Manuel Plaza, y diseñará un plan los siguientes periodos para trabajar con otras instituciones. El programa dará soporte en una etapa decisiva para todos, la transición de niño a adulto, realzando sus virtudes y anhelos. Nace desde del conocimiento de esta realidad por parte de sus fundadores y busca mejorar el bienestar general de los jóvenes involucrados.

### **3.2 Descripción de la empresa**

El programa “Yo también puedo”, surge desde una mirada experiencial, dada la capacidad de comprender el valor que representa en los niños y jóvenes el correcto acompañamiento en el desarrollo de sus sueños. La experiencia de los desarrolladores del programa de haberse educado en comunas y/o sectores vulnerables, en instituciones públicas y haber contado con la posibilidad de forjarse como profesionales, entrega valor al deseo de apoyar a otros jóvenes. Como indica el Informe “Luz de la Situación de la Educación en Chile al 2019”, la educación pública se encuentra en un complejo panorama, cubriendo sólo un 35% de la matrícula del sistema escolar chileno, permite proyectar que se trata de un segmento expectante de programas e instancias de apoyo.

Por lo anterior, es que el foco del programa está en aquellos establecimientos educacionales de enseñanza media con un alto nivel de Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) y comprende un acompañamiento a los estudiantes durante los cuatro años de enseñanza media. Para materializar éste programa se creará una fundación, donde los socios gestores realizarán un aporte inicial, que permita dar inicio a la contratación full time de los profesionales que estarán a cargo de las evaluaciones de los jóvenes, planificación de la implementación del programa y, conversaciones con los docentes miembros del establecimiento educacional. Paralelamente se realizarán las gestiones a nivel de Municipalidad para formalizar la implementación del programa en el establecimiento educacional y, gestiones para obtener recursos que permitan sustentar el programa, tareas que estarán en manos de los socios gestores y de un asesor externo.

El programa “Yo también puedo”, es el primer programa desarrollado por la Fundación, cuya visión es la siguiente: “Ser una Fundación innovadora y con cobertura nacional, que contribuya a la sociedad, generando oportunidades que permitan transformar o direccionar los sueños de cada joven estudiante, ser una Fundación que potencie el voluntariado y donde profesionales, comprometidos socialmente, deseen ser parte”.

Para el desarrollo de sus operaciones define la siguiente misión: “Contribuir al desarrollo de una sociedad más equitativa y sustentable, por medio del acompañamiento y apoyo a jóvenes estudiantes durante el proceso de búsqueda de su desarrollo personal”. Los valores que amparan al programa “Yo también puedo” y al equipo que lo desarrolla son: respeto, compromiso, empatía, resiliencia y perseverancia. Estos son potenciados en

cada joven al que se acceda, deben primar en los profesionales con quienes se involucran y en la interacción que se produce entre ambos.

Este primer programa que desarrolla la Fundación va en línea con las declaraciones anteriores, con el deseo de intervenir al segmento de jóvenes con carencias y fortalecer el pilar socioemocional en ellos durante los cuatro años que dura la enseñanza media, lo que se traduce en los siguientes objetivos:

- Fortalecer la convicción, en los jóvenes, que sus proyectos y metas son valiosos, por medio de herramientas e intervención de profesionales. Se apuesta por mantener al 80% de los jóvenes que inician el Programa “Yo también puedo” al final de cada periodo académico, medido por índices de satisfacción y participación que tengan.
- Proporcionar a financistas la oportunidad de contribuir en el diseño de una mejor sociedad. La meta inicial es atraer, mediante la estrategia comunicacional, a un grupo de donantes que permitan iniciar las operaciones y, posteriormente, mantener fidelizado al 100% del grupo con la iniciativa e incrementarlo en torno al 25% por año.

“Yo también puedo” contará con profesionales adecuados, de carácter multisectorial, para su desarrollo, esto permitirá realizar las gestiones necesarias tanto en la etapa inicial como en los siguientes periodos de operaciones. Por esto, es esencial fortalecer distintos ámbitos con el soporte de psicólogos y asistentes sociales con experiencia con jóvenes. La premisa es ser una alternativa de calidad para los jóvenes, inicialmente de Lampa.

### **3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.**

El programa está dirigido a jóvenes que cursan la enseñanza media en establecimientos con un alto Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) y, tiene por objetivo fortalecer aspectos socioemocionales de los jóvenes. Contempla una etapa de evaluación social, evaluación y acompañamiento psicológico, para continuar con la etapa de coaching.

La implementación del primer programa se realizará en la comuna de Lampa, específicamente, en el Complejo Educacional Municipal Manuel Plaza. Como se describe en el plan de operaciones, el programa comienza su primer año de operación con 30 jóvenes, y en los años consecutivos se van incorporando otros 30 nuevos jóvenes, hasta llegar al quinto año con un grupo de 210 jóvenes. El establecimiento educacional tiene una matrícula sobre mil estudiantes, lo que significa que existe demanda suficiente para

crecer en la incorporación de jóvenes al programa sin tener que desplazarse a ningún otro lugar y sin descuidar los costos operacionales, dado que el número de jóvenes está ligado al número de profesionales necesarios para cubrir las atenciones.

Considerando que existen otros establecimientos en otras comunas de la Provincia de Chacabuco, con similares IVE, se proyectó replicar el modelo en el tercer año del programa de origen. La necesidad que atiende el programa es una realidad. El salir de la comuna de Lampa permitirá golpear nuevas puertas para lograr financiamiento y asegurar sustentabilidad al programa.

Además el programa puede ser escalable a prestar otros servicios complementarios y relacionados al crecimiento y fortalecimiento de aspectos socioemocionales y, aun cuando no se han desarrollado en profundidad en este informe, se pueden considerar: Talleres de coaching para los profesores; talleres de autoayuda para familiares de los jóvenes; talleres de bienestar emocional para juntas de vecino y/o alguna asociación gremial; talleres de bienestar emocional en otros establecimientos estudiantiles.

### **3.4 RSE y sustentabilidad**

En la actualidad existen problemáticas cada vez más expuestas y que, deseándolo o no, se tornan tema para todos los individuos como la pobreza, desigualdad, contaminación, discriminación, educación y otras. Esto hace que muchos deseen involucrarse y buscar aportar, otros establecer mecanismos de acuerdo con exigencias o cuidados de la imagen corporativa para poder cumplir con aspectos de responsabilidad social.

La necesidad de construir una mejor sociedad y la premisa implícita que muchas personas tienen de que las generaciones futuras sean más afortunadas, se refleja plenamente en el diseño del programa “Yo también puedo”. Ser parte de él, como usuario, financista o gestor, significa validar el hecho que las personas están exigidas a agregar valor a la comunidad y a la sociedad en su conjunto. Por su naturaleza, el programa contribuye a la construcción de una sociedad mejor, y en sus capacidades, busca contribuir al mejoramiento del sistema educacional chileno y a la salud emocional de los jóvenes de enseñanza media. “Yo también puedo” invita a todos los individuos a ser responsables de aquello y a observar las brechas existentes en Chile con optimismo.

Existe correlación, según los textos ya citados, entre una formación menos favorecida e índices de deserción o menor acceso a la universidad, por ejemplo, sin embargo, esto no sólo radica en habilidades o competencias cognitivas que un joven puede tener, sino que también en las características sociales y emocionales que lo envuelven, esto se aprecia en las entrevistas realizadas. Abordar esto se vuelve una premisa del programa y de la cual el grupo busca hacerse cargo, no sólo ahondando el problema actual o contingente, sino que siendo el comienzo de un ciclo virtuoso perdurable en el tiempo. Es decir, si un joven en formación recibe soporte adecuado durante esta etapa, le permitirá generar mejores expectativas, mejor acceso a formación secundaria y podría mejorar la realidad de su entorno cercano. Esta es uno de los pilares de la RSE, generar instancias de aporte con capacidad sustentable, que gatille mejoras en cadena y perdurables en el tiempo.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial es cada vez más común y resulta relevante porque todos los actores de la sociedad deben asumir compromisos con la comunidad de la que son parte. Esa es la esencia del programa, involucrar a distintos actores en el mejoramiento de las expectativas de futuro de los adolescentes de colegios municipales, con foco en el desarrollo de sus habilidades socioemocionales y acompañarlos en todo el proceso que esto involucra. Tal como se describió anteriormente, de acuerdo a la necesidad, se acudirá a distintos actores de la sociedad civil, voluntarios, encargados de sustentabilidad en empresas, entre otros, para el éxito de este programa. En una empresa no lucrativa, la responsabilidad moral y/o social resultan ser el motor de su configuración y su funcionamiento, más allá del cumplimiento de la ley,

A la pregunta de cuál es el impacto del programa, el estudio *Social and Emotional Learning Report* desarrollado por CASEL determinó que desarrollar programas que fomenten el área socioemocional, genera beneficios como mejorar hasta en 11% los resultados académicos, enriquecer el ambiente en el aula y reducir el estrés emocional, entre otros”, entrevista a Hector Montenegro, Senior District Consultant en CASEL.

Un impacto social más cercano, es mejoramiento de la asistencia a clases de los jóvenes, en este caso, en el establecimiento educacional de Lampa, donde el porcentaje de asistencia de su comunidad escolar es de 85,5% según PADEM 2017, es el segundo más bajo entre los establecimientos educacionales de la comuna y, considerando que el ausentismo es uno de los antecedentes de la deserción escolar, con todo lo que conlleva, el programa puede influir en el aumento de este porcentaje, estableciendo como meta que

al cabo de tres años supere un 90% de asistencia. (Corporación Municipal de Lampa, 2017). Se definen los siguientes objetivos de desarrollo sustentable para el programa:

- **Reducción de las desigualdades:** La razón de ser del programa “Yo también puedo”, es contribuir a una sociedad de mayor igualdad, que busca equiparar el camino para todos los jóvenes, impactando de manera directa sus vidas. Se centra en jóvenes cuyas familias se encuentran, en promedio, en el quinto decil, es decir, ingreso per capital entre 125.000 y 154.000, (familia promedio de cuatro integrantes), el objetivo apunta a que el 100% de los jóvenes que sean parte del programa, incrementen sus ingresos sobre 10%, lo que significará cambiar de decil.
- **Alianzas para lograr los objetivos:** El programa, por sí sólo, no tendría el impacto que pudiese tener si no considerara la participación de otros entes en el proceso, como lo es la comunidad, las autoridades, los financistas, entre otros. Las alianzas deben generar el 100% de los recursos necesarios para implementar el programa.

Según MINEDUC, a través de DEG (División Educación General), lo que se invierte hoy en desarrollo socioemocional en la educación, se ahorrará en salud pública, licencias médicas y delitos futuros. Este aspecto es un aporte al país en términos cuantitativos.

#### **IV. Plan de Marketing.**

##### **4.1 Objetivos de marketing**

El programa “Yo también puedo” es de índole social, pero no está ajeno a la necesidad de difusión y de idear una adecuada estrategia comunicacional que facilite llegar a los jóvenes de interés y al grupo de financistas, un plan de marketing que destaque las diferencias competitivas del programa, es decir, el soporte socioemocional e integral a jóvenes con mayor grado de vulnerabilidad. Se desarrollará un plan de marketing digital, acorde a las actuales formas de comunicación y las dinámicas que priman en la sociedad, que permita ingresar al mercado de los programas sociales con jóvenes de forma más efectiva. Considerando que el programa busca contribuir en la generación de una sociedad más equitativa y sustentable, que involucra a diversos actores sociales, haciéndolos parte de la problemática, se definen los siguientes objetivos de marketing:

- **Atraer a estudiantes de enseñanza media de establecimientos con un alto IVE.** Esto radica en diseñar elementos de difusión atractivos y en los canales que

actualmente están al alcance de los jóvenes, y que éstos puedan sumarse al programa desde el primer año de operaciones. El objetivo es atraer a 30 jóvenes para el funcionamiento del primer año, 50% de ellos de primero medio, que puedan sentirse que son parte de un programa innovador. Igual cantidad de jóvenes se espera que ingresen al programa en los siguientes periodos, ampliando las instituciones educacionales en las que se desarrolle al tercer año.

- **Posicionar, como marca, al programa “Yo también puedo”.** Que este programa se transforme en una marca reconocida en la industria de los programas sociales con jóvenes. Que permita, también, optar a fondos concursables que puedan desarrollar el Estado u otras organizaciones. La proyección es evaluar anualmente el posicionamiento de la marca, a través de focus group u otra herramienta utilizada en estudios de mercado, el primer año será decidor para verificar el impacto del programa en la industria y los siguientes periodos debería presentar crecimientos sostenidos del indicador, esto, en base a los parámetros que entregue la evaluación del primer año. El trabajo será enfocado en lograr estar entre las diez organizaciones sin fines de lucro más recordada por la población al finalizar el tercer año de operaciones.
- **Cautivar y/o atraer a financistas que contribuyan económicamente.** El cumplimiento de este objetivo permitirá contar con flujos para el desarrollo del programa, buscando y duplicar el aporte por concepto de donaciones al final del quinto año, llegando a M\$24.600, con nuevos donantes y logrando mantener cautivos a los que ya son colaboradores del programa. Respecto a los ingresos por programas sociales concursables, comenzarán en el segundo periodo con M\$30.000, triplicándolo al quinto año. Los donantes se transforman en socios estratégicos del programa.
- **Obtener colaboración de otros organismos.** Entre ellas, el Estado, universidades y otras organizaciones con y sin fines de lucro del país. Será valioso en redes, soporte profesional (por ejemplo vínculo con escuelas de psicología), para incentivar el voluntariado y la postulación a fondos concursables. El objetivo al finalizar el primer año es tener al menos un convenio de colaboración y crecer en los siguientes años.

**Propuesta de Valor.** En Chile, como se identificó, existen formas de intervención a jóvenes, cada una nace con un objetivo y aborda distintas aristas de este grupo, sin embargo, existen aspectos distintivos que posee “Yo también puedo”, estos son: potenciar el pilar socioemocional en los adolescentes, realizar un trabajo de fortalecimiento de competencias a largo plazo, centrarse en jóvenes con mayor grado de vulnerabilidad, se

trata de una intervención complementaria con su formación académica y, por último, apela a la participación de distintos sectores de la sociedad en este desafío. Estas características buscan evitar la deserción estudiantil, romper el ciclo de pobreza que rodea el entorno familiar a los jóvenes, mejorar índices de vulnerabilidad e incrementar la tasa de acceso a la formación superior. De acuerdo a los resultados entregados por el DEMRE sólo el 30% de los estudiantes de colegios municipales que dio la PSU a fines de 2018 quedó seleccionado en las carreras universitarias a las que postularon.

El programa desarrolla dos propuestas de valor, una dirigida a los jóvenes y otra enfocada en los donantes. En el primer caso es: *“Yo también puedo te acompaña en el cumplimiento de tus metas y aspiraciones, te entrega herramientas para alcanzarlas y trabajarlas en conjunto, todos podemos tener un mejor futuro”*.

Para el donante o financista, así como para los establecimientos educacionales, la posibilidad de contribuir en el mejoramiento de la realidad social de jóvenes vulnerables y aportar recursos para reducir las brechas educacionales existentes (por ejemplo, entre educación privada y pública) es una gran oportunidad, existiendo personas o grupos que se movilizan por estos aspectos, para ellos la propuesta de valor es: *“Yo también puedo anhela equiparar las oportunidades entre jóvenes y generar en ellos el deseo de aspirar a mejores expectativas en la adultez, desde la base, en aspectos socioemocionales que le dan mayor solidez para enfrentar el futuro. Acompaña a estudiantes en la búsqueda de sus metas y aspiraciones, uniéndose a la iniciativa y contribuyendo en su desarrollo”*

## **4.2 Estrategia de segmentación**

Para la segmentación de mercado en la estrategia de marketing se trabaja en tres líneas, los estudiantes de enseñanza media (usuarios), los donantes/financistas (clientes) y los establecimientos educacionales. Lo anterior basado en aspectos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.

**Estudiantes.** En relación con los usuarios del programa, son jóvenes, hombres y mujeres, que cursan enseñanza media en establecimientos educacionales con IVE alto, que fluctúan entre los 14 y 18 años, se encuentran en la etapa de adolescencia, viviendo nuevas experiencias y enfrentándose a diversas decisiones, tales como, seguir estudiando o no, trabajar en paralelo, con que grupos relacionarse, entre otros. Además, están enfrentados a nuevas tecnologías y/o distractores como celular e internet.



Se trata de jóvenes con altos índices de vulnerabilidad, con estructuras familiares complejas y con capacidad de sobrepasar esas vallas. Según la encuesta aplicada a estudiantes del Complejo Educacional Manuel Plaza de la comuna de Lampa, se desprenden algunas de las siguientes características que son:

- Se muestran interesados en cursar educación superior (85%)
- Sienten que la educación es relevante para sus padres (98%)
- El 57% vive con ambos padres y el 37% vive en hogares con un solo padre.
- En sus tiempos libres prefieren descansar, estar con amigos o trabajar.
- El 47% considera que factores económicos o familiares influyen en la deserción.
- 81% se siente motivado en finalizar su enseñanza por metas personales o superación.

**Donantes.** Los clientes se clasifican en tres grupos foco de la estrategia de segmentación, a quienes se presentan las ventajas comparativas del programa, descritas anteriormente. Estos son:

- **Empresas.** Organismos de distinto tamaño, pueden ser corporaciones, grupos de inversionista, pequeñas o mediana empresas, con relativo éxito en distintos sectores económicos que han desarrollado programas de Responsabilidad Social Empresarial y que ven un impacto social importante aportando recursos al programa. Pueden ser nacionales o extranjeros, son actores económicos que destinan parte de sus recursos a iniciativas de carácter filantrópico.
- **Organismos públicos y fundaciones que proporcionen recursos a iniciativas sociales.** Pueden ser organismos dependientes, por ejemplo, de los Ministerios de Educación, Ministerio de Desarrollo Social o Municipalidades; que pueden acoger y aportar financieramente en programas que contribuyan a mejorar la educación e indicadores de pobreza, organismos que independiente de aspectos políticos se crean con ese objetivo. También, son consideradas dentro de este grupo otras fundaciones que permiten, a través de fondos concursables o programas sociales, acceder a financiación para este tipo de iniciativas. Un ejemplo es el fondo concursable FIE del Grupo Luksic presente en provincias con altos Índices de Vulnerabilidad Escolar. Su objetivo es financiar proyectos que respondan a las necesidades identificadas por las propias comunidades escolares para mejorar la calidad de la educación.

- **Personas naturales.** Grupo comprometido socialmente y capaces de sentir atracción por la propuesta de “Yo también puedo”. Con tendencia a acciones altruista, hombres y mujeres, con trabajos estables y capaces de comprometerse con diversos temas sociales contingentes. Este grupo cuenta con algunas características, por ejemplo, se motivan con mayor fuerza en sus proyectos, son socialmente activos, poseen distintos niveles educacionales, presentan regularidad en su aportes, entre otros.

**Establecimientos educacionales.** Se dirige a establecimientos educacionales con alto grado de vulnerabilidad (IVE), bajos niveles de asistencia y con debilidades en aspectos socioemocionales.

### 4.3 Estrategia de servicio

El servicio generado por el programa, se realiza de manera directa y personalizada acorde a las estructuras psicosociales que se identifiquen. El servicio que recibirá el joven contempla las siguientes líneas de operación:

**Atención Psicosocial (emocional).** Será abordada por dos tipos de profesionales, por una parte, del área de la psicología, y por otra, del área social. En conjunto y de forma paralela, realizarán la evaluación de los jóvenes en estos ámbitos, procurando el levantamiento de sus fichas, definiendo adecuadamente los perfiles e identificando a través de pruebas proyectivas posibles patologías, síndromes o trastornos. En esta etapa se identifican los jóvenes que participarán en el programa, se abordaran durante el primer periodo las problemáticas levantadas y se les acompaña en este proceso individual.

**Coaching (ontológico o coaching transformacional).** Donde se acompañará, instruirá y entrenará a los estudiantes con el fin de cumplir metas o bien desarrollar las habilidades específicas que poseen. Los jóvenes lograrán mejorar la forma en la que se expresan, sienten y piensan. Algunos de los beneficios que resultan de esta etapa son eliminar miedos, distracciones y otras barreras para el éxito; aumentar la confianza; incrementar la energía y productividad, entre otros. Puede entregarse este servicio en actividades individuales o grupales y es desarrollada por psicólogos con experiencia en coaching.

Un joven puede ser inteligente y tener la capacidad de aprender en solitario y rápido, más puede tener un entorno que frustre sus intenciones y perjudique sus deseos de estudiar, son aquellos escenarios donde el programa aportará, por medio del acompañamiento al

joven, el desarrollo de sus competencias y el involucramiento del entorno que lo rodea. El trabajo con los jóvenes comienza en primero medio y finaliza en cuarto medio, se considera este periodo porque representa la edad en la cual se fortalecen las competencias para enfrentar la adultez, representa un periodo en el cual los jóvenes se encuentran expuestos a distintos distractores medioambientales y el programa apunta a una intervención a largo plazo para obtener los resultados esperados.

El mejoramiento de Indicadores a mediano y largo plazo como la disminución de la deserción de educación media, mejoras en el ingreso a la educación superior y el fortalecimiento de la salud mental de los jóvenes, representa el atractivo a destacar para los donantes o financistas del programa, éstos, recibirán, por una parte, la formalidad de su aporte a través de su certificado de donación, por otra, y si es de su interés, ser publicado en las diferentes plataformas comunicacionales del programa. Sin duda lo que moviliza en mayor medida a este grupo es la retribución moral y el impacto social que su aporte significa, este es valorado por parte de los financistas en el actual contexto social.

#### 4.4 Estrategia de Precio

El programa “está enfocado a entregar bienestar o beneficios intangibles a una parte de la población vulnerable del país y, sin generar lucro. Por lo tanto, para abordar el concepto de precio se ha definido un monto para valorizar el programa, respecto de cada joven que lo integre. El cálculo tiene como base el promedio de los costos totales anuales durante cinco años, el número de jóvenes atendido por año. En un horizonte de cinco es:

Cálculo Valor de Programa Anual por Alumno	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Costos de Programa por año	44.532.500	48.961.134	87.651.400	92.070.400	109.366.000
Número de jóvenes por Año	30	60	115	165	210
Coste anual del programa por joven	1.484.417	816.019	762.186	558.002	520.790
Coste promedio programa anual por alumno	828.283				

El valor promedio del programa anual por joven es de \$828.283. Los jóvenes, quienes serán los beneficiarios del programa, no tendrán que pagar ningún valor por ser parte del programa. Respecto a los donantes o financistas, el programa no considera una tabla de aportes con mínimos o máximos, cada donante o financista podrá ceder la cantidad de recursos que tenga disponible, respecto de los máximos, esos están estipulados en La Ley. El valor promedio anual del programa por joven, les sirve como referencia para relacionar el volumen de su aporte respecto de la cobertura del mismo.

#### **4.5 Estrategia de Distribución**

El programa se implementará utilizando las instalaciones del Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes de la comuna de Lampa, la interacción entre profesionales y jóvenes beneficiados con el programa se llevará a cabo en este establecimiento. A través de su sitio web, el programa buscará visibilidad, se debe monitorear la cantidad de visitas que alcanza. Lograr vínculo con los medios de comunicación tradicionales, siendo visibles, también, en reportajes escritos o visuales, lo que permita la relación con organismos o proyectos que se estén desarrollando en los aspectos académicos.

Además, se definió que la estructura jurídica de la Fundación tendrá dirección legal en la comuna de Lampa, el espacio físico será proporcionado por una ex alumna del establecimiento residente de la comuna por un plazo indefinido y que desea sumarse por esta vía a la iniciativa, quien desea ser parte de la iniciativa. La sede albergará a la secretaria, asesor externo, socios gestores y, a los profesionales que implementan el programa, eventualmente. Tener esta sede en la misma comuna, fue pensada para transmitir cercanía a los jóvenes y a la comunidad en general.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y ventas**

En la definición de esta estrategia se definen los siguientes desafíos: generar recordación de la marca; difundir las actividades del programa, tanto para jóvenes como donantes; y utilizar canales digitales que permitan comunicar eficientemente. Para esto la creación de un sitio web que permita generar contenido y propiciar la interacción entre los distintos grupos, se hace valioso. La visibilidad que esto genera hace que sea una de las herramientas más eficaces en la actualidad, vinculándose, también, con las plataformas sociales más recurrentes como Instagram, LinkedIn y otras.

El acceso a internet representa una herramienta muy accesible para el donante, éstos tendrán a disposición toda la información referente al programa en el sitio web, sin embargo, hay una etapa previa respecto a este grupo, que se traduce en la interacción entre el equipo gestor y cada uno de los donantes que se desea atraer, este vínculo es directo y requerirá la definición de acuerdos respecto a la capacidad de donar que posea cada uno y la retribución social que éstos esperan recibir de su aporte.

Respecto a los beneficiarios, la utilización de E-Marketing, es más acotado, sin embargo, el acceso a internet y/o redes sociales en el segmento de jóvenes, en todos los sectores, se ha intensificado, los colegios, por ejemplo, están proporcionando este tipo de herramientas. La fluidez de la información en la población, por medio de redes sociales, es cada vez mayor, por eso es parte importante de la estrategia. La ejecución y control de la implementación del plan de marketing, así como la generación de contenidos, estará bajo la supervisión de un profesional del área de marketing y diseño, AUSTRANET, que proporcionará sus servicios sin costo por los cinco primeros años.

#### **4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.**

Un universo de estudiantes de enseñanza media, sólo en la comuna de Lampa es superior a 1.500 jóvenes, del cual el 66% desarrolla su formación en el Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes, representando la curva de demanda del programa y siendo la población a abordar, de éstos se trabajará con 30 jóvenes el primer año, apostando por la atracción que genere el programa en ellos y a la voluntad de recibir apoyo e intervención emocional. Las operaciones tienen una meta ambiciosa para el segundo año, aumentar en 100% los participantes del programa. Dado el mayor conocimiento de los gestores y profesionales participantes, de la experiencia lograda durante el primer periodo y la capacidad de atención de los profesionales, se tiene la oportunidad de incrementar la oferta del programa y lograr esta cobertura.

Las operaciones de los dos primeros años son cruciales, permitirán contar con indicadores acerca del nivel de interés y compromiso de los jóvenes, de la comunidad académica, y de los demás actores considerados en su desarrollo (familia, comunidad, autoridades). Poseer indicadores, mostrará las virtudes del modelo, con lo que debieran sumarse nuevas colaboraciones al programa, movidos con la experiencia existente y las instancias de difusión que se generen. Sin embargo, resultará más auspicioso el interés que genere en otros jóvenes participar. De este modo, podrá concretarse la proyección de replicar el modelo en otras instituciones de la provincia al tercer año de operaciones.

Se prevé ampliar el programa a otras comunas de la provincia de Chacabuco el tercer año, considerando comunas como Til Til o Colina. Finalizando al quinto año con 210 jóvenes en el programa y en base a los cuales se proyectan los flujos. Al ser un programa sin fines de lucro, las estimaciones, dado el universo de estudiantes y los profesionales

existentes, son que existirá una demanda inelástica, que no se ve afectada por el precio asociado y que las cantidades de estudiantes, dada la capacidad, serán cubiertas.

Entre los desafíos del programa está darse a conocer, conquistar a un grupo de donantes iniciales e incrementar este grupo cada periodo. Para incentivar la participación de donantes del grupo empresas el programa establece la siguiente ruta: trabajar el catastro de empresas, dentro y fuera de la comuna en la que se ubica el establecimiento educacional, con experiencia en iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, establecer vínculos por parte del equipo gestor con las administraciones, plantearles los objetivos que persigue el programa y destacar el valor social que implica el eventual aporte de sus empresas en el programa. Paralelamente, el encantamiento de donantes individuales se fortalece por medio de la estrategia digital planteada anteriormente, las redes sociales buscan incentivar y plantearles las características del programa.

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Este presupuesto contempla dos focos, primero, el conocimiento de las características del programa, donde los socios gestores entregan la información basal para que los especialistas en marketing materialicen el plan, y lo segundo, es la mantención, monitoreo y medición de resultados. También, se describe el cronograma de actividades:

Presupuesto Marketing \$	Inv. Inicial	Año 1 Op.				Año 2 Op.				Año 3 Op.				Año 4 Op.				Año 5 Op.			
Consultor de MKTG Digital	500.000	-				-				-				-				-			
Diseño Marca	800.000	-				-				-				500.000				-			
Diseño Grafico	300.000	-				-				-				300.000				-			
Desarrollo y revisión de contenidos	600.000	900.000				900.000				900.000				900.000				900.000			
Estrategia SEO (búsqueda Google)	360.000	360.000				360.000				360.000				490.000				480.000			
Fotografías y videos	300.000	600.000				600.000				600.000				600.000				600.000			
Campañas envío correo y llamados	-	550.000				1.200.000				1.200.000				1.200.000				1.200.000			
Publicidad en Diarios	400.000	400.000				400.000				500.000				500.000				500.000			
<b>Total</b>	<b>3.260.000</b>	<b>2.810.000</b>				<b>3.460.000</b>				<b>3.560.000</b>				<b>4.490.000</b>				<b>3.680.000</b>			
Actividades	Año 1 Op.				Año 2 Op.				Año 3 Op.				Año 4 Op.				Año 5 Op.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Planificación - Reunión de inicio.																					
Diseño de Marca (branding).																					
Diseño gráfico																					
Desarrollo y revisión de contenidos.																					
Lanzamiento sitio web.																					
Estrategia SEO (búsqueda Google)																					
Publicaciones redes sociales.																					
Campaña telefónica y correos.																					
Medición y monitoreo Estrategia																					
Publicación en diarios (Mercurio, La Tercera).																					

Es importante que los socios sean capaces de traspasar la esencia del programa al equipo que colaborará en las acciones del plan de marketing, quienes tendrán el trabajo de transmitir al público objetivo en forma gráfica la misión, valores y objetivos.

## V. Plan de Operaciones.

El detalle de éste capítulo se encuentra en la parte II del plan de negocios, no obstante lo anterior, destacar que el programa está diseñado para poder ser implementado en cualquier establecimiento de enseñanza media con un alto índice de vulnerabilidad. El primer programa se implementará en el Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes, (CEMPR) de Lampa.

Las etapas contempladas en el programa son:



Los psicólogos que participarán del programa, son un pilar fundamental del programa porque son los responsables de diseñar el programa que tendrá que cursar cada uno de los jóvenes, lo anterior, de acuerdo a cada uno de los perfiles que definan después de las evaluaciones iniciales, acompañar a cada uno de los jóvenes y, evaluar, medir y monitorear los avances, durante los cuatro años que el joven cursa la enseñanza media. Además, el cuerpo docente del establecimiento educacional es un participante relevante en la operación del programa, los docentes apoyarán en la identificación de los jóvenes que participarán del programa, y aportarán con las instalaciones para que se pueda llevar a cabo el programa Yo también puedo.

Por otra parte también se contempla desarrollar talleres adicionales a los jóvenes, que contribuyan a fortalecer aquellas competencias y habilidades, que les facilite su interacción con su entorno en el presente y en el futuro.

El programa contempla trabajar con un grupo de 30 jóvenes en el primer año, número que se irá incrementando año tras año en el mismo número.

Para visualizar el cronograma de actividades que contempla el desarrollo e implementación del plan operacional, como el detalle de las etapas del programa, ver anexo N° 9.

## VI. Equipo del proyecto.

El detalle de éste capítulo se encuentra en la parte II del plan de negocios, no obstante lo anterior, mencionar que el equipo gestor del proyecto está formado por Armin Oyarzún y Patricia Castañeda, ambos ingenieros comerciales y estudiantes formados en establecimientos educacionales públicos, experiencia que contribuye a entender el valor que significará el apoyo a los jóvenes a través del programa Yo también puedo.

Para garantizar el éxito del programa se contará con profesionales que además de aportar con su experiencia, deben contar con valores, habilidades y, compromiso social. Para comenzar el primer año del programa, se contratarán dos psicólogos con experiencia en psicología clínica con jóvenes y, un asistente social, éstos profesionales tendrán interacción directa con los jóvenes. La cantidad de estos profesionales variará de acuerdo a la cantidad de jóvenes que atienda el programa.

Además se contratará a una secretaria y, contará con apoyo externo en temas legales y contables, por una parte el profesional legal apoyará en la constitución de la Fundación, estructura que cobijará el programa Yo también puedo, además será el responsable de hacer las gestiones necesarias para obtener los fondos concursables; el contable prestará servicios para cumplir con los aspectos tributarios, contables y cualquier otra actividad relacionada a su competencia.

A excepción de los asesores externos, todos contarán con contrato de trabajo indefinido y full time.

La estructura salarial y de coste es la siguiente.

Cargo	Haberres		Costo	
	Sueldo Base	Asignaciones	Mensual	Anual
Psicólogo Sr.	850.000	100.000	1.003.500	12.042.000
Psicólogo Pleno	700.000	100.000	850.000	10.200.000
Asistente Social	580.000	100.000	725.500	8.706.000
Secretaria	340.000	100.000	479.700	5.756.400



## **VII. Plan Financiero.**

El detalle de éste capítulo se encuentra en la parte II del plan de negocios, no obstante lo anterior, mencionar que existe la necesidad de invertir en el desarrollo de aspectos socioemocionales de jóvenes vulnerables, el programa Yo también apunta específicamente sobre estos aspectos. Las energías del equipo gestor están direccionadas a materializar y dar sustentabilidad al programa, realizando todas las gestiones para obtener los recursos financieros necesarios.

El plan financiero fue realizado en un horizonte de 5 años, no considera repartos de dividendos, como tampoco la búsqueda de inversionista para vender la idea, se buscan inversionistas para que quieran ser parte del programa, tampoco considera pago de impuesto a la renta, endeudamiento con entidades bancarias, además contempla:

- a) Ingresos: a través de las donaciones y levantamiento de fondos concursables
- b) Gastos: recurso humano es el mayor costo operacional, le sigue gasto en marketing.
- c) Inversión Inicial: es de M\$7.935, detalle anexo N°10.
- d) Tasa de Descuento: la tasa utilizada es del 6%, tasa utilizada por el Ministerio de Desarrollo Social para la evaluación de los proyectos sociales, ver anexo N°11.
- e) Capital de Trabajo: proyección de M\$35.000
- f) Costo de salida: se proyecta un coste de salida de M\$25.640, que corresponde al pago de las indemnizaciones por término de contrato de trabajo al personal, detalle anexo N°12
- g) Evaluación Financiera: la evaluación se realizó desde la perspectiva del impacto social que significará para el joven el haber participado en el programa. Primeramente se calcularon los flujos netos anuales del programa, segundo se calculó el valor presente del diferencial en los futuros ingresos del joven considerando o no su participación en el programa, finalmente el delta anterior se incluyó en los flujos del programa en su quinto año, para recalcular y obtener un VAN de M\$131 y un TIR de 60,17%. Ver detalle anexo N°13 junto a detalle de Estados Financieros.

Desde la perspectiva social, los jóvenes que participen del programa, obtendrán beneficios a mediano plazo como es entre otras, una autoestima fortalecida y una visión positiva del futuro, por otra parte obtendrán beneficios a largo plazo como lo es un cambio a nivel económico y social. Ver detalle en anexo N°14

## **VIII. Riesgos críticos.**

El detalle de éste capítulo se encuentra en la parte II del plan de negocios, no obstante lo anterior, se identificaron cuatro ámbitos de posibles riesgos que enfrentaría el programa Yo también puedo, algunos de ellos son:

- a) Cambios en las condiciones del macro-entorno: cambios regulatorios en lo concerniente a la Ley de donaciones, actualmente representa un riesgo medio, dado que no es tema de debate público. Los ingresos que contempla el programa están dados a través de las donaciones que puedan realizar personas naturales o jurídicas.
- b) Cambios en las características de los jóvenes: que los jóvenes quieran ser escuchados a través de movilizaciones como las ocurridas en octubre del 2019, y consideren que el programa no les aportará y deseen abandonar el programa, la implementación de herramientas tecnológicas apoyarán la continuidad del programa, además de haber trabajado en el fortalecimiento del compromiso entre el joven y el programa, desde el inicio.
- c) Fortalezas y debilidades internas: el equipo gestor tiene identificadas sus fortalezas y debilidades, permitiéndole trabajar en las acciones necesarias para convertirlas en oportunidades.
- d) Efectividad de estrategia comunicacional: implementar acciones comunicacionales que no llamen la atención de los jóvenes ni de los inversionistas, las energías de todo el equipo están orientadas a mitigar o anular este riesgo.

Para mayor detalle de los riesgos, ver anexo N°15.

## **IX. Propuesta Inversionista.**

La invitación del programa Yo también puedo es para aquellos que quieran ser parte de la construcción de un país, donde los jóvenes que son el futuro, cuenten con las mismas oportunidades, que se acorten las brechas existentes entre aquellos jóvenes que cuentan con la oportunidad de ser contenidos y guiados. Yo también puedo, da esa oportunidad a jóvenes vulnerables, permitiéndoles fortalecer aquellos aspectos socioemocionales que les permitan acceder a una mejor situación social y económica en el futuro.

Lo que aparenta ser metafórico es factible con la contribución de todos aquellos que quieran aportar al valor anual del programa por joven, M\$830.

Ciertamente los resultados son a mediano y largo plazo, sin embargo el tiempo de actuar y comenzar es hoy.

## **X. Conclusiones.**

La motivación del desarrollo de este programa comienza desde la experiencia personal del equipo gestor, el sentir que es momento de retribuir y compartir las experiencias vividas y las oportunidades a las que tuvieron acceso.

La oportunidad de poder cubrir una necesidad existente, queda de manifiesto en la investigación realizada, es una materia intangible y que tiene como retribución la satisfacción de haber sido parte en la construcción de una mejor sociedad.

Los medios y expertos hablan de un mayor nivel de estrés emocional en todas las personas, como efecto de la pandemia y el aislamiento social, también habrán efectos en la forma de relacionarse y como se demuestran los afectos. El Estado de Chile tendrá que implementar Políticas Públicas, no tan solo para contener efectos de la crisis financiera, sino que también Políticas Públicas para atender aspectos socioemocionales de la población chilena.

Existen jóvenes que pueden verse favorecidos por el programa, de acuerdo a datos publicados por Junaeb, sólo en la Región Metropolitana existe una matrícula (2019), de 38.000 jóvenes de enseñanza media con un IVE promedio sobre el 80%.

El desarrollar el programa requiere de compromiso con los jóvenes y con aquellos que creen en el programa realizando sus aportes. El plan de marketing es esencial en la implementación y mantención del programa, generando las estrategias necesarias para atraer y mantener a los jóvenes en el programa y a los futuros donantes para garantizar los recursos financieros que necesita el programa, para esto es valioso la creación de un sitio web que permita generar contenido y propiciar la interacción entre los distintos grupos, vinculándose, también, con las plataformas sociales más recurrentes como Instagram, LinkedIn y otras. Los socios deben traspasar la esencia del programa al equipo que colaborará en las acciones del plan de marketing, quienes tendrán el trabajo de transmitir al público objetivo en forma gráfica la misión, valores y objetivos.

## **Bibliografía y fuentes.**

- Agencia de Calidad de la Educación. (2016). *La autoestima académica y motivación escolar como predictor de la deserción en jóvenes vulnerables*.
- Compromiso Empresarial. herramientas para medir el Impacto Social. (2019). [www.compromisoempresarial.com](http://www.compromisoempresarial.com).
- Corporación Municipal de Lampa. (2017). *PADEM*.
- Cynthia Adlerstein G. y otros 35. (2020). *Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno*. Santiago: Biblioteca Congreso Nacional de Chile / BCN.
- Departamento de Metodologías - División de Evaluación Social de Inversiones Subsecretaría de Evaluación Social, Sistema Nacional de Inversiones. (2020). <http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl>.
- Educación, M. d. (2019). *Education at a Glance 2019: Análisis de los resultados más relevantes para Chile Evidencia N°45*. Santiago, Chile: Centro de Estudios.
- Fernández-Abascal, E. (2009). *Emociones Positivas*. Madrid: Pirámide.
- Foro por el Derecho a la Educación Pública. (2019). *Foro por el Derecho a la Educación Pública. (2019). Informe Luz de la situación de la Educación en Chile al 2019*.
- <http://educacion2020.cl/>. (s.f.). *Educación 2020*.
- <https://fch.cl/>. (s.f.).
- <https://fundacionluksic.cl/>. (s.f.).
- <https://www.fundaciontelefonica.cl/>. (s.f.).
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2017). <http://resultados.censo2017.cl/>.  
Obtenido de <http://resultados.censo2017.cl/>.
- Isabel Haeussler, Neva Milicic. (2014). *Confiar en uno mismo: Programa de desarrollo de la autoestima*.
- Magdalena Aninat y Rocío Vallespin. (2019). *Primer Barómetro de Filantropía en Chile. Tendencias e Índice de Desarrollo*. UAI, CEFIS.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2017). *Encuesta CASEN*.
- Ministerio de Educación. (2020). *Aprendizaje Socioemocional. Fundamentación Plan de Trabajo*.

## Anexos.

### • Anexo N°1. Encuesta Estudiantes.

#### Motivaciones y aspiraciones de los Jóvenes de Enseñanza Media.

##### Presentación

Buenos días. Somos Patricia Castañeda y Armin Oyarzún y somos de la Universidad de Chile, estamos haciendo una encuesta a alumnos a enseñanza media para conocer acerca de sus motivaciones y aspiraciones en el presente y el futuro. Estamos interesados en conocer tu opinión. La información que nos proporcione será utilizada confidencialmente y el cuestionario dura sólo 5 minutos aproximadamente.

##### Perfil

Colegio: .....

Curso: .....

Edad: .....

Género: M\_\_\_ F\_\_\_

##### Cuestionario

**1. ¿Con quién vives?**

a) Con ambos padres. b) Con uno de los padres. c) Con otro familiar. d) Otro

**2. ¿Qué otras actividades realizas fuera de tu jornada escolar?**

a) Trabajas. b) Estudias las materias. c) Te reúnes con amigos. d) Otro

**3. ¿En tu hogar se considera la educación como un aspecto importante?**

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

**4. Tú ¿Crees que es importante estudiar?**

a) Si, ¿Por qué? \_\_\_\_\_ b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**5. ¿Sabes o conoces de algún familiar que no haya terminado su Enseñanza Media?**

a) No \_\_\_\_\_ b) Si \_\_\_\_\_ Sabes cuál fue la razón \_\_\_\_\_

**6. ¿Qué te motiva a finalizar tus estudios de enseñanza media?**

a) Deseo de superación. b) Meta personal. c) Deseo de aprender. d) Otro. \_\_\_\_\_

7. En una escala del 1 al 6, donde 6 es Muy Bueno y 1 es Malo. ¿Cómo evalúa su desempeño académico actual?

1	2	3	4	5	6

8. En una escala del 1 al 6, donde 6 es Muy Interesado y 1 Nada Interesado, ¿Cuánto te interesa cursar estudios superiores?

1	2	3	4	5	6

9. ¿Te sientes motivado por los profesores para finalizar tus estudios medios o para continuar con estudios superiores?

a) Si\_\_ b) No\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Crees que tus profesores creen que tienes capacidades para continuar con estudios superiores?

a) Si\_\_ b) No\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Crees que tus padres creen que tienes capacidades para continuar con estudios superiores?

a) Si\_\_ b) No\_\_ ¿Por Qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles consideras podrían ser los factores por los cuales los alumnos abandonan sus estudios?

a) Problemas familiares. b) Problemas económicos. c) Influencias negativas. d) Otro (especificar)

13. ¿Cuáles son tus planes o proyectos en los próximos 5 años?

---

---

---

---

• **Anexo N°2. Encuesta Profesores.**

Motivaciones y aspiraciones de los Jóvenes de Enseñanza Media.

**Presentación**

Buenos días. Somos Patricia Castañeda y Armin Oyarzún y somos de la Universidad de Chile, estamos haciendo una encuesta a alumnos a enseñanza media para conocer acerca de sus motivaciones y aspiraciones en el presente y el futuro. Estamos interesados en conocer tu opinión. La información que nos proporcione será utilizada confidencialmente y el cuestionario dura sólo 5 minutos aproximadamente.

**Perfil**

Colegio: .....

Edad: .....

Género: M\_\_\_ F\_\_\_

**Cuestionario**

**1. ¿Cree que en el hogar de sus alumnos se considera la educación como un aspecto importante?**

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

**2. ¿Cuál cree que sea el factor que motiva a sus alumnos a finalizar sus estudios de enseñanza media?**

a) Deseo de superación. b) Meta personal. c) Deseo de aprender. d) Otro.

**3. ¿Considera que la institución educacional tiene las herramientas necesarias para preparar a los alumnos para su continuidad en estudios superiores?**

a) Si, ¿Por qué? b) No, ¿Por qué?

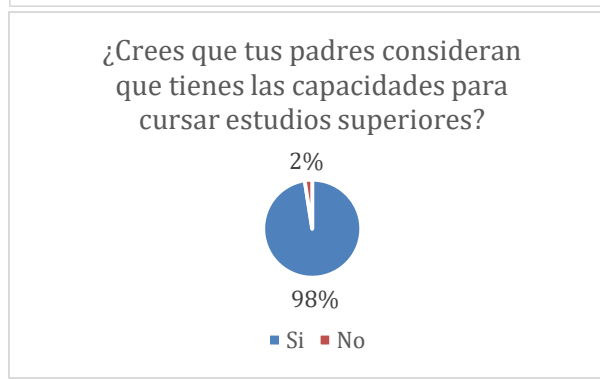
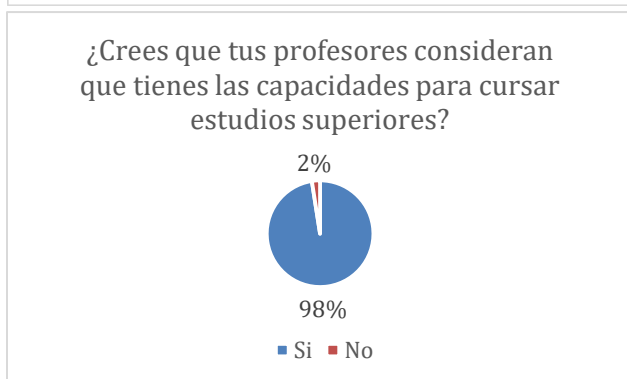
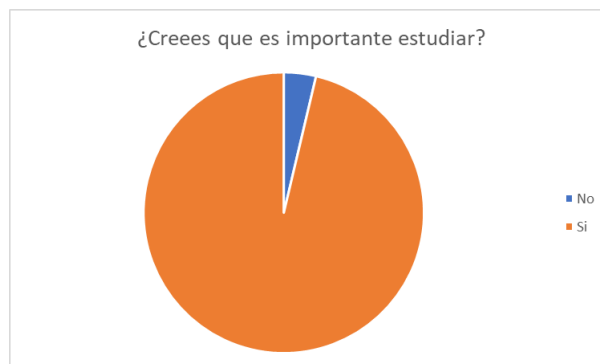
**4. En una escala del 1 al 6, donde 6 es Muy Interesado y 1 Nada Interesado, ¿Cuánto cree que le interesa a sus alumnos cursar estudios superiores?**

1	2	3	4	5	6

**5. ¿Cuáles considera podrían ser los factores por los cuales los alumnos abandonan sus estudios?**

a) Problemas familiares. b) Problemas económicos. c) Influencias negativas. d) Otro

• **Anexo N°3. Datos estadísticos de la Encuesta.**



• **Anexo 4: Estadísticas universo de estudiantes de Lampa.**

**Antecedentes Geográficos.** Lampa pertenece a la provincia de Chacabuco, dentro de la Región Metropolitana. Se ubica a 37 kilómetros al norponiente de la ciudad de Santiago. Limita con las comunas de Pudahuel, Colina, Til Til, Curacaví y Quilicura. Posee una superficie total de 452 km<sup>2</sup>. *Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.*



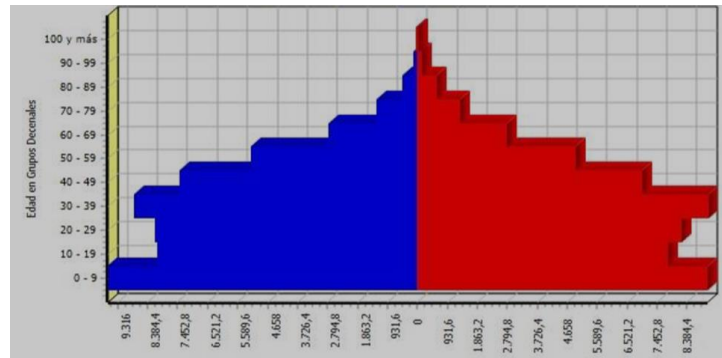


### Evolución poblacional Comuna de Lampa.

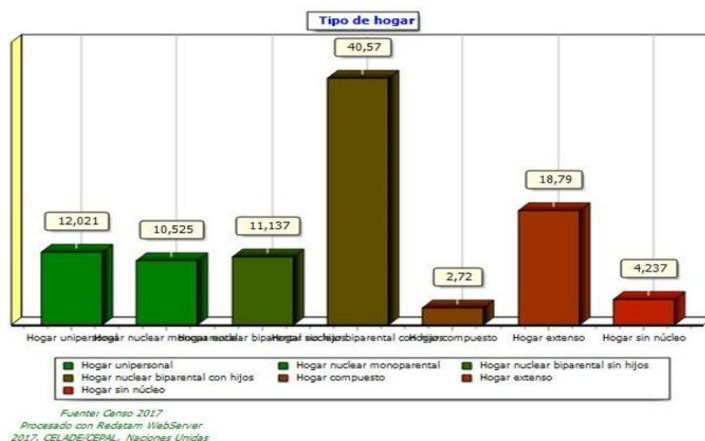
	Lampa	RM	País
Censo 2002	41.727	6.061.185	15.116.435
Censo 2017	102.034	7.112.808	17.574.003
Variación	144,5%	17,3%	16,2%

Fuente: INE, Censo de Población y Vivienda 2002 y 2017

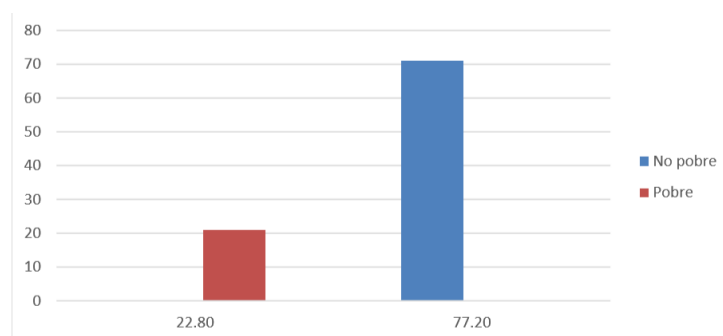
**Pirámide poblacional según grupos decenales y sexo Lampa.** Según datos del Censo de Población y Vivienda del año 2017, la pirámide poblacional medida en decenios para la comuna de Lampa muestra cierta tendencia a una mayor proporción de gente joven. La distribución por sexo en la Comuna de Lampa es de 50,5% de hombres y 49,5% de mujeres. *Fuente: INE, Censo de Población y Vivienda 2017.*



**Tipo de Hogar Comuna de Lampa.** Los tipos de hogares observados en Lampa, según Censo 2017 el 40,5% corresponde a hogares nucleares biparentales con hijos, el 18,7% a hogares extensos, el 11,1% a hogares nucleares biparentales sin hijos, el 10,5% a hogares nucleares monoparentales y el 12,02% a hogares unipersonales. Según los resultados del Censo 2017, un 4,1% de la población total de la comuna de Lampa es inmigrante, siendo la mayor cantidad de ellos de origen haitiano (25,6%), seguidos por los provenientes de Perú (22,2%), Colombia (12%) y Argentina (10,2%).



**Pobreza multidimensional Comuna de Lampa.** En esta materia, medida por la encuesta CASEN 2017, la comuna de Lampa registra una tasa de 22,8% la cual comparada con la tasa nacional (18,6%) es significativamente mayor desde un punto de vista estadístico. En cuanto a la pobreza por ingresos medida en la encuesta CASEN 2017, la comuna de Lampa registra un 3,3% de personas en situación de pobreza, de las cuales un 2,89% corresponden a pobres no extremos y un 0,41% a extrema pobreza.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta CASEN 2017

#### • Anexo N°5. Características Establecimientos Educativos Municipales de Lampa

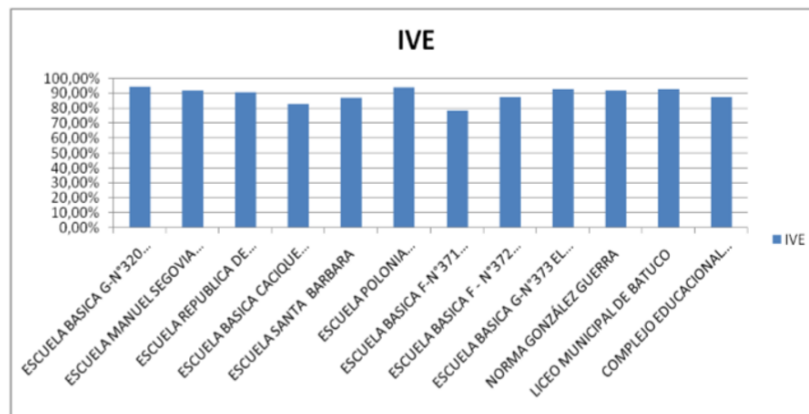
Existen 13 establecimientos municipales de educación de enseñanza parvularia, básica y media. En el curso de los últimos años, se ha registrado un aumento sostenido en los niveles de matrícula de los establecimientos de la comuna, el cual se puede observar en el siguiente cuadro resumen de los últimos años:

Matrícula	2014	2015	2016	2017	2018
ESCUELA BASICA G-N°320 LIPANGUE	54	49	67	67	55
COMPLEJO EDUCACIONAL MANUEL PLAZA REYES	765	870	896	949	1018
ESCUELA MANUEL SEGOVIA MONTENEGRO	756	759	791	863	897
ESCUELA REPUBLICA DE POLONIA	296	313	310	284	302
ESCUELA BASICA CACIQUE COLIN	575	595	575	562	539
ESCUELA SANTA BARBARA	354	374	379	395	390
ESCUELA POLONIA GUTIERREZ C.	481	505	505	490	545
ESCUELA BASICA F-N°371 SANTA ROSA DE LAMPA	181	206	237	239	244
ESCUELA BASICA F - N°372 SANTA SARA	202	206	204	215	236
ESCUELA BASICA G-N°373 EL LUCERO	153	154	149	174	186
NORMA GONZÁLEZ GUERRA	307	303	318	351	311
LICEO MUNICIP. DE ADULTOS PEDRO J. RODRIGUEZ	60	76	89	83	117
LICEO MUNICIPAL DE BATUCO	353	342	320	368	434
<b>Total</b>	<b>4537</b>	<b>4752</b>	<b>4840</b>	<b>5040</b>	<b>5274</b>

Fuente: Ministerio de Educación

• **Anexo N°6. Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) en establecimientos de Lampa.**

En cuanto a las características de los estudiantes que asisten a los establecimientos de educación municipal, un rasgo que cabe destacar es alto porcentaje de ellos que presenta condiciones de vulnerabilidad social.



Fuente: PADEM 2019 Corporación Municipal Lampa (Pág.24)

• **Anexo 7: Extractos Nota de Prensa del 20 de marzo de 2018, Ciper Chile. La Cara Sucia de la Educación. Por Paulina Bozh y Nicole Cantillana.**

Cerca de 352 mil adolescentes santiaguinos que viven en condiciones de “vulnerabilidad” retornaron esta semana a clases en 723 liceos de la Región Metropolitana. Vuelven a las aulas con la mochila de las desventajas que afectan a quienes provienen de hogares disfuncionales y barrios violentos. Sus rendimientos escolares son bajos y sus expectativas sombrías. Esta es la historia de un puñado de alumnos y profesores de nueve de esos colegios.

A 30 km de Pudahuel, en el Complejo Educacional Manuel Plaza Reyes, de Lampa, Macarena (16) cursa tercero medio. Es la presidenta del Centro de Alumnos y la mejor

alumna de su generación (promedio 6.5). Ella sabe que si está en este establecimiento es sólo por una razón: el presupuesto familiar no alcanza para un colegio privado.

Desde hace diez años, su padre trabaja en una fábrica de fibrocementos. Antes era campesino. Su madre fue asesora del hogar. El liceo le da la posibilidad de egresar con un diploma técnico de contabilidad, la especialidad que su madre escogió para ella. Fueron sus profesores los que convencieron a su mamá de que la joven tiene aptitudes para estudiar una carrera. Una profesora la ayudó a prepararse para la PSU. Y la Beca Presidente de la República le permite aportar 40 mil pesos al presupuesto familiar.

Cuando Macarena mira su futuro, se ve doctora. No está en sus planes tener un hijo antes de terminar sus estudios. No le gusta salir y tampoco mezclarse con sus compañeros. “Este esfuerzo tiene un costo”, afirma convencida.

*La reforma inédita.* Macarena confía en sus fuerzas y en la de sus padres. Pero en otros jóvenes prima el escepticismo. Y mientras a fines del año pasado en La Moneda y el Congreso discutían la inédita reforma a la educación chilena y su millonario presupuesto, el clima que se vivía en los liceos era totalmente ajeno a ello. La mayoría de los jóvenes entrevistados ha perdido la esperanza de que su situación mejore. Y muchos creen que lo más probable es que esos dineros jamás lleguen a sus liceos.

- **Anexo 8: Programa Integración Escolar (PIE)**

El Programa de Integración Escolar (PIE), es una estrategia inclusiva del sistema escolar cuyo objetivo principal es entregar apoyos a los estudiantes que presentan diversos tipos de Necesidades Educativas Especiales (NEE), ya sea transitorias o permanentes, con la finalidad de poder equiparar las oportunidades para su participación y progreso en los aprendizajes del currículum nacional, y a través de ello contribuir al mejoramiento de la enseñanza para la diversidad de todo el estudiantado. (Pág.36)

El PIE es una estrategia inclusiva del sistema escolar cuyo propósito es entregar apoyos adicionales, en el contexto del aula común, a los estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE), sean éstas de carácter permanente o transitorio, favoreciendo la presencia y participación en la sala de clases, el logro de los objetivos de aprendizaje y la trayectoria educativa de “todos y cada uno de los estudiantes”, contribuyendo con ello al mejoramiento continuo de la calidad de la educación en el establecimiento educacional con el fin de alinear todos los esfuerzos en la dirección del

mejoramiento educativo y de conseguir los mejores resultados de aprendizaje para todos y cada uno de los estudiantes, incluidos los que presentan NEE, el PIE forma parte de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del establecimiento, en el marco de la Ley 20529/2011 (SAC) y del Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM), cuando corresponda.

Objetivo General. Otorgar respuesta educativa acorde con las necesidades educativas especiales (NEE) que presentan los alumnos permanentes y transitorios, integrados en los establecimientos de educación regular, a fin de conseguir una real inserción social y académica durante y una vez finalizada la etapa escolar.

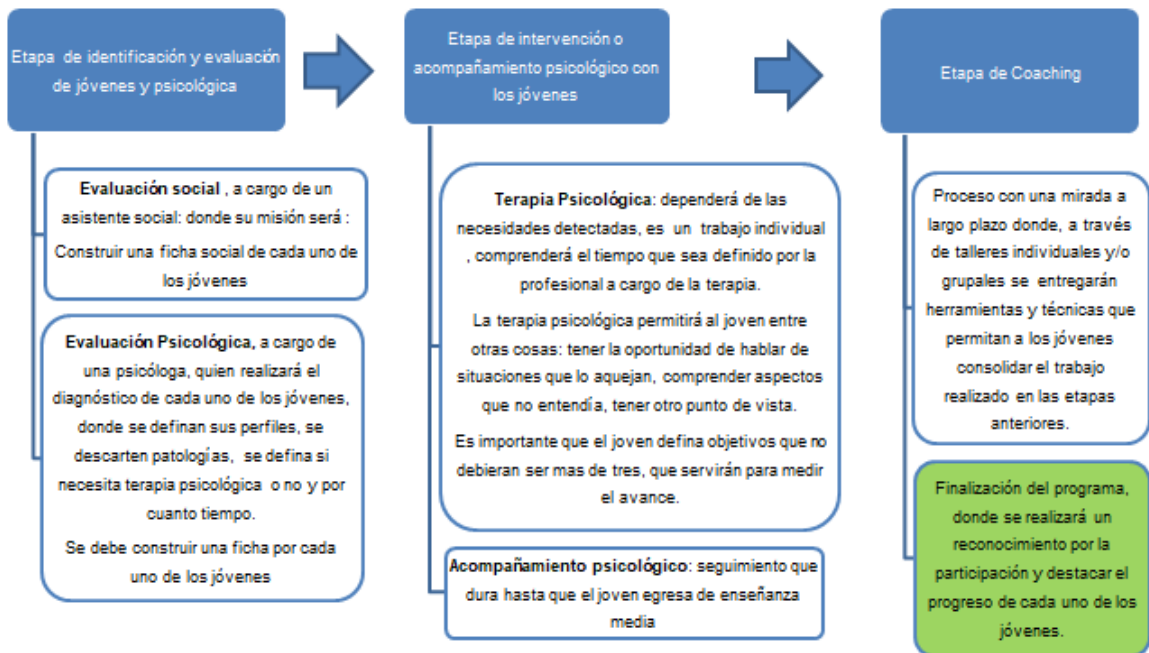
Objetivos Específicos. Otorgar apoyo pedagógico sistemático y específico a los alumnos con (NEE) para que accedan a los Establecimientos Educativos que cuentan con el Programa de Integración Escolar, estos son los siguientes: Lipingue, Manuel Segovia Montenegro, República de Polonia, Cacique Colín, Santa Bárbara, Polonia Gutiérrez Caballería, Santa Rosa, Santa Sara, El Lucero, Norma González Guerra, Liceo Municipal Batuco y Complejo Educativo Manuel Plaza Reyes.

Para lograr el objetivo de una educación integral para todos, el Programa de Integración Escolar cuenta con un total de 85 profesionales, entre ellos (Docentes Educación Diferencial y Psicopedagogos) y Profesionales no docentes (Psiquiatra, Fonoaudiólogos, Psicólogos y As. Sociales), requeridos según el déficit y número de alumnos integrados al programa.

- **Anexo 9: Cronograma de actividades del desarrollo e implementación del Plan Operacional y etapas del programa.**

Actividades	Primer Año				Segundo Año				Tercer Año			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Diseño y definición de aspectos administrativos del programa.												
Acercamiento con el Complejo Educacional (coordinación y levantamiento de información).												
Selección de los profesionales para las operaciones del programa.												
Desarrollo del plan de marketing para atraer a jóvenes y donantes.												
Identificación de posibles financistas, levantamiento y búsqueda de recursos.												
Aplicación de evaluaciones psicológicas a jóvenes del Complejo Educacional.												
Evaluación de aspectos sociales de los estudiantes.												
Selección de los jóvenes que estarán en el programa el primer año.												
Inicio de las intervenciones psicosociales individuales a los jóvenes.												
Inicio del proceso de coaching del primer grupo de jóvenes.												
Evaluación de las operaciones de cada periodo académico.												
Inicio de las operaciones en otras comunas de la provincia.												
Actividad de graduación del Programa “Yo también puedo”.												

### Etapas del Programa



- **Anexo 10: Detalle inversión inicial**

Inversión inicial	
Plan de Marketing	3.260.000
Formación legal de Fundación	240.000
Pago Hosting y dominio página web	800.000
Compra de Notebooks	2.000.000
Implementación herramienta tecnológica	1.635.200
<b>Total Inversión inicial</b>	<b>7.935.200</b>

- **Anexo 11: Definición Tasa Social de Descuento (MIDESO)**

Tasa Social de Descuento: La tasa social de descuento representa el costo de oportunidad en que incurre el país cuando utiliza recursos para financiar proyectos. Estos recursos provienen de las siguientes fuentes: de menor consumo (mayor ahorro), de menor inversión privada y del sector externo (préstamos internacionales). Por lo tanto, depende de la tasa de preferencia inter-temporal del consumo, de la rentabilidad marginal de la inversión del sector privado y de la tasa de interés de los créditos externos. La Tasa Social de Descuento vigente corresponde a 6% real anual.

- **Anexo 12: Costo de salida - Indemnizaciones.**

Cargo	Años de Servicio	Sueldo Base	Asignaciones	Base Cálculo	Indemnización
Secretaría	5	340.000	100.000	440.000	2.200.000
Psicólogo 1	5	850.000	100.000	950.000	4.750.000
Psicólogo 2	5	700.000	100.000	800.000	4.000.000
Psicólogo 3	3	700.000	100.000	800.000	2.400.000
Psicólogo 4	1	700.000	100.000	800.000	800.000
Psicólogo 1	3	700.000	100.000	800.000	2.400.000
Psicólogo 2	3	850.000	100.000	950.000	2.850.000
Psicólogo 3	1	700.000	100.000	800.000	800.000
Asistente Social 1	5	580.000	100.000	680.000	3.400.000
Asistente Social 2	3	580.000	100.000	680.000	2.040.000
<b>Total</b>					<b>25.640.000</b>

Supuestos:

- No existe desahucio
- No existe feriado legal pendiente.
- No habrá variación de renta en los cinco años.

### Anexo 13: Evaluación Financiera y Estados Financieros

La evaluación financiera del proyecto arroja un flujo neto negativo durante el primer año, para pasar a positivo en los siguientes. El VAN es \$4.871.634 y la TIR es 8,68%, ambos positivos, lo que significa que el programa desde la perspectiva financiera es viable.

Presupuesto de Caja con proyección normal	Aporte Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	7.935.200					
Total Ingresos		18.406.800	56.116.734	95.928.000	105.258.000	124.553.600
Total Gastos		-44.532.500	-48.961.134	-87.651.400	-92.070.400	-109.366.000
Flujo Neto	-7.935.200	-26.125.700	7.155.600	8.276.600	13.187.600	15.187.600
Índice de Liquidez		0,41	1,15	1,09	1,14	1,14
VAN		\$4.871.634				
TIR		8,68%				

Además, se calculó a valor presente el delta de los flujos que percibirían el primer grupo de 30 jóvenes por concepto de remuneración, donde se estima que el joven puede optar a una remuneración mayor en un 33% (sin programa M\$450 y con programa M\$600).

Flujo para el primer grupo de 30 alumnos salidos del programa	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión programa 4 años. Costo promedio por alumno	-828.283	-99.393.949				
Expectativas de sueldo M\$600 - con intervención (30 jóvenes)			216.000.000	216.000.000	216.000.000	216.000.000
Expectativas de sueldo. M\$450, sin intervención. (30 jóvenes)			162.000.000	162.000.000	162.000.000	162.000.000
<b>Diferencias</b>		-99.393.949	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
Ingresos		-99.393.949	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
<b>Flujos para 30 jóvenes</b>		-99.393.949	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
	VAN	\$168.636.519				
	TIR	46%				

El flujo calculado anteriormente, se agregó al flujo original en el año cinco, permitiendo reflejar cuantitativamente el impacto del programa en los jóvenes beneficiarios.

Presupuesto de Caja con proyección normal	Aporte Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	7.935.200					
Total Ingresos		18.406.800	56.116.734	95.928.000	105.258.000	124.553.600
Total Gastos		-44.532.500	-48.961.134	-87.651.400	-92.070.400	-109.366.000
Flujo Neto	-7.935.200	-26.125.700	7.155.600	8.276.600	13.187.600	15.187.600
Delta por remuneración con Programa						168.636.519
Nuevo Flujo del Programa	-7.935.200	-26.125.700	7.155.600	8.276.600	13.187.600	183.824.119
VAN		\$130.886.651				
TIR		60,17%				



## Estados Financieros anuales.

### ➤ Flujo de caja mensual.

Presupuesto de Caja \$	Año 1 Op.	Año 2 Op.	Año 3 Op.	Año 4 Op.	Año 5 Op.
<b>INGRESOS</b>					
Aportes Iniciales	35.000.000	0	0	0	0
Donantes iniciales	8.406.800	9.416.734	9.728.000	10.658.000	9.953.600
Donación persona natural	4.200.000	4.199.934	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Donación persona jurídica	4.206.800	5.216.800	5.528.000	6.458.000	5.753.600
Nuevos donantes	10.000.000	16.700.000	21.200.000	24.600.000	24.600.000
Programas sociales (Gov.Regional, Municipalidad, Gov.Central)	0	30.000.000	65.000.000	70.000.000	90.000.000
<b>Saldo Inicial</b>	<b>0</b>	<b>939.100</b>	<b>8.094.700</b>	<b>16.371.300</b>	<b>29.558.900</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>53.406.800</b>	<b>57.055.834</b>	<b>104.022.700</b>	<b>121.629.300</b>	<b>154.112.500</b>
<b>Gastos Operación</b>					
<b>Sueldo Psicólogos</b>	<b>-20.388.500</b>	<b>-22.242.000</b>	<b>-50.280.500</b>	<b>-54.684.000</b>	<b>-71.684.000</b>
<b>Sueldo Asistente Social</b>	<b>-7.980.500</b>	<b>-8.706.000</b>	<b>-16.686.500</b>	<b>-17.412.000</b>	<b>-17.412.000</b>
Equipamientos (Notebooks)	0	0	-2.000.000	0	-1.000.000
Comunicaciones (internet, telefonía móvil)	-1.440.000	-1.800.000	-2.160.000	-2.520.000	-2.520.000
<b>Total Gastos de operación</b>	<b>-29.809.000</b>	<b>-32.748.000</b>	<b>-71.127.000</b>	<b>-74.616.000</b>	<b>-92.616.000</b>
<b>Gastos de Administración</b>					
Sueldo secretaria contable	-5.276.700	-5.756.400	-5.756.400	-5.756.400	-5.756.400
Arriendo sede	-2.400.000	-2.399.934	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
Gastos de marketing	-2.810.000	-3.460.000	-3.560.000	-4.490.000	-3.680.000
Implementación y mantención herramienta tecnológica para datos (share point)	-316.800	-316.800	-528.000	-528.000	-633.600
Honorarios	-2.520.000	-2.880.000	-2.880.000	-2.880.000	-2.880.000
Otros gastos de administración	-1.400.000	-1.400.000	-1.400.000	-1.400.000	-1.400.000
Inversión inicial	-7.935.200				
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>-22.658.700</b>	<b>-16.213.134</b>	<b>-16.524.400</b>	<b>-17.454.400</b>	<b>-16.750.000</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>-52.467.700</b>	<b>-48.961.134</b>	<b>-87.651.400</b>	<b>-92.070.400</b>	<b>-109.366.000</b>
<b>Flujo Neto de Caja</b>	<b>939.100</b>	<b>8.094.700</b>	<b>16.371.300</b>	<b>29.558.900</b>	<b>44.746.500</b>
<b>Costo de salida (Indemnizaciones)</b>					<b>-25.640.000</b>
<b>Flujo Neto de Caja</b>	<b>939.100</b>	<b>8.094.700</b>	<b>16.371.300</b>	<b>29.558.900</b>	<b>19.106.500</b>

➤ Estado de Resultado mensual.

ESTADO DE RESULTADO	Año 1 Op.	Año 2 Op.	Año 3 Op.	Año 4 Op.	Año 5 Op.
<b>Ingresos</b>					
Donantes iniciales	8.406.800	9.416.734	9.728.000	10.658.000	9.953.600
Nuevos donantes	10.000.000	16.700.000	21.200.000	24.600.000	24.600.000
Programas sociales (subvención)	0	30.000.000	65.000.000	70.000.000	90.000.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>18.406.800</b>	<b>56.116.734</b>	<b>95.928.000</b>	<b>105.258.000</b>	<b>124.553.600</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
Sueldos Profesionales	-28.369.000	-30.948.000	-66.967.000	-72.096.000	-89.096.000
Equipamientos	0	0	-2.000.000	0	-1.000.000
Comunicaciones (internet, telefonía móvil)	-1.440.000	-1.800.000	-2.160.000	-2.520.000	-2.520.000
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>-29.809.000</b>	<b>-32.748.000</b>	<b>-71.127.000</b>	<b>-74.616.000</b>	<b>-92.616.000</b>
<b>Gastos de Administración</b>					
Sueldos administrativos	-5.276.700	-5.756.400	-5.756.400	-5.756.400	-5.756.400
Gastos de marketing	-2.810.000	-3.460.000	-3.560.000	-4.490.000	-3.680.000
Otros Gastos Administración	-6.636.800	-6.996.734	-7.208.000	-7.208.000	-7.313.600
Costo de salida					-25.640.000
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>-14.723.500</b>	<b>-16.213.134</b>	<b>-16.524.400</b>	<b>-17.454.400</b>	<b>-42.390.000</b>
<b>Amortización Inversión inicial</b>	<b>-1.587.040</b>	<b>-1.587.040</b>	<b>-1.587.040</b>	<b>-1.587.040</b>	<b>-1.587.040</b>
<b>Utilidad (Pérdida) del Ejercicio</b>	<b>-27.712.740</b>	<b>5.568.560</b>	<b>6.689.560</b>	<b>11.600.560</b>	<b>-12.039.440</b>

➤ Balance Proyectado.

ACTIVOS	Año 1 Op.	Año 2 Op.	Año 3 Op.	Año 4 Op.	Año 5 Op.
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	939.100	8.094.700	16.371.300	29.558.900	44.746.500
<b>Activos corrientes</b>	<b>939.100</b>	<b>8.094.700</b>	<b>16.371.300</b>	<b>29.558.900</b>	<b>44.746.500</b>
Otros activos no financieros no corrientes	6.348.160	4.761.120	3.174.080	1.587.040	0
<b>Activos no Corrientes</b>	<b>6.348.160</b>	<b>4.761.120</b>	<b>3.174.080</b>	<b>1.587.040</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>7.287.260</b>	<b>12.855.820</b>	<b>19.545.380</b>	<b>31.145.940</b>	<b>44.746.500</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	0	0	0	0	25.640.000
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25.640.000</b>
Otros pasivos financieros no corrientes	0	0	0	0	0
<b>Pasivos no Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Capital	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Ganancias (pérdidas) acumuladas	-27.712.740	-22.144.180	-15.454.620	-3.854.060	-15.893.500
<b>Patrimonio Total</b>	<b>7.287.260</b>	<b>12.855.820</b>	<b>19.545.380</b>	<b>31.145.940</b>	<b>19.106.500</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS</b>	<b>7.287.260</b>	<b>12.855.820</b>	<b>19.545.380</b>	<b>31.145.940</b>	<b>44.746.500</b>

• **Anexo 14: Impacto Social**

Etapas	Elementos	Indicadores
Inputs (Medios)	Profesionales especialistas: psicólogos y asistentes sociales.	- Encuestas de servicio - Evaluaciones de desempeño
Outputs (Actividades)	Programa en base a fortalecer aspectos socioemocionales de los jóvenes: - Evaluación social - Terapia psicológica - Seguimiento psicológico / Coaching	- Asistencia del joven al programa - Índice de satisfacción de los jóvenes. - Tasa de incremento en el rendimiento.
Resultados	Para el joven: - Autoestima fortalecida - Visión positiva del futuro - Definición de objetivos respecto al futuro. - Mejora en el rendimiento académico Para el establecimiento educacional: - Menor ausentismo y mejor convivencia en aula.	- Evaluación post programa para evidenciar el avance del joven - Comparación entre el rendimiento académico al inicio y al término del programa - Evaluación de los docentes respecto del programa
Impacto (Largo Plazo)	- Cambios a nivel económico y social	- Terminar estudios técnicos o universitarios - Aumento de sus ingresos futuros.

• **Anexo N°15: Detalle Riesgos**

Riegos	Formas en que se aborda.
Modificación en regulaciones asociadas a donaciones o aportes de empresas a organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, al artículo 3 de la Ley 19.247, que imputa el 50% de lo donado como crédito al Impuesto de Primera Categoría, mientras que la parte no usada como crédito puede ser contabilizada como gasto.	Riesgo medio, en la actualidad, no es un tema de debate social. Sin embargo, se realizará seguimiento a variaciones de la legislación vigente. Una de las definiciones del programa es que los ingresos se generen por dos vías, donaciones y proyectos a los cuales pueda optarse, mitigando el riesgo.
Posibles reformas al sistema educacional chileno que dificulten el desarrollo del programa en colegios públicos. Por ejemplo, la reforma a la subvención escolar preferencial, modificaciones a la jornada escolar, entre otras.	Riesgo medio, todo cambio en este aspecto afecta directamente a la calidad de la educación. Uno de las bases del programa es la intervención individualizada centrada en lo socioemocional, anexa al programa académico, razón por la cual, cualquier modificación a esto implica menor impacto al desarrollo del programa.
Definición de una nueva Constitución Política y las presiones políticas y sociales que puedan generar en el aspecto educacional.	En el 2020, se define si se redacta una nueva Constitución Política, y en teoría, deben definirse aspectos relevantes relacionados a la educación: libertad de padres a elegir donde estudien sus hijos o cómo operará la educación pública. Nuevamente, al ser paralelo a lo académico, el riesgo es bajo.

<p>Llevar a cabo acciones comunicacionales que sean incapaces de llamar la atención de los jóvenes.</p>	<p>Implica trabajar adecuadamente aspectos de marketing y potenciamiento del. Las iniciativas descritas apuntan a minimizar esta posibilidad y la inversión realizada busca mitigar el riesgo.</p>
<p>Existencia de complejidades sociales como protestas estudiantiles o estallidos sociales que pueden afectar los establecimientos en términos de infraestructura y compromiso de los jóvenes.</p>	<p>Este riesgo es alto y es un hito palpable por lo sucedido en el año 2019, donde las demandas sociales interrumpieron el normal proceso de educación. Los jóvenes pueden verse involucrados y motivados por ser parte de aquello y abandonar el programa. Para esto se contará con redes tecnológicas que faciliten la continuidad de las intervenciones y se apelará al nivel de compromiso alcanzado con los jóvenes.</p>
<p>Que el Estado pueda crear programas con características similares a “Yo también puedo”. Podrían ser terceros con capacidad financiera amplia.</p>	<p>Programas similares por parte del Estado, podrían representar una amenaza. Este es un riesgo medio, dado que las redes y alcance que podrían tener son grandes. Las ventajas distintivas del programa “Yo también puedo” permiten enfrentar esta posibilidad.</p>
<p>Reducción del crecimiento económico del país, efectos de pandemia e impacto en la capacidad de aportar de donantes.</p>	<p>Este riesgo es importante, ya que, puede mermar la voluntad de las empresas por donar y los recursos disponibles para el desarrollo de planes sociales. Esto es mitigado por la diversificación de ingresos, no centrada, únicamente en donaciones sino en el desarrollo de proyectos a postular.</p>