

ME-IC1
(10)
1994

M373 c0

**UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL**

PLAN ESTRATEGICO DE INVERSION DE UNA SOCIEDAD EDUCACIONAL



CRISTIAN JIMENEZ COCQ

PROFESOR GUIA: Sr. FRANCISCO JAVIER LABBE O.

PROFESORES COMISIÓN:

**Sra. SYLVIA SAILER M.
Sr. LUIS ESCOBAR A.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL
TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**SANTIAGO - CHILE
Octubre 1994**

INDICE



1.- INTRODUCCION.....	3
1.1.- Objetivo principal.....	3
1.2.- Características del estudio.....	3
1.3.- Metodología.....	3
2.- ANALISIS ESTRATEGICO.....	4
2.1.- UNIDADES DE NEGOCIO.....	4
2.2.- ANALISIS EXTERNO.....	5
2.2.1.- Variables relevantes.....	5
2.2.2.- Situación de la educación en Chile.....	7
2.2.3.- Equilibrio microeconómico.....	13
2.2.4.- Estudio de mercado.....	14
Definición de zonas.....	14
Localización preliminar.....	17
Localización definitiva.....	24
2.2.5.- Oportunidades y amenazas.....	26
2.3.- ANALISIS INTERNO.....	28
2.3.1.- Fortalezas y debilidades.....	28
3.- PLAN ESTRATEGICO DE ALTERNATIVAS DE INVERSION.....	30
3.1.- Caracterización de mercado.....	32
3.2.- Estrategia organizacional.....	35
3.2.1.- Caracterización del servicio.....	37
3.2.2.- Formulación del proyecto educativo.....	43
3.3.- Estrategia a nivel táctico.....	50
3.4.- Estrategia a nivel operativo.....	51
3.4.1.- Estudio técnico.....	51
3.4.2.- Organización de procedimientos.....	52
3.4.2.1.- Áreas de actividad y tareas críticas.....	52
3.4.2.2.- Método de control en las tareas educacionales que aseguren la calidad.....	59
4.- EVALUACION ECONOMICA.....	64
4.1 Inversiones físicas.....	64
4.2 Inversiones en equipamiento.....	64
4.3 Perfil de inversiones.....	64
4.4 Costos.....	65
4.4.1 Costos directos.....	65
4.4.2 Costos indirectos.....	65
4.4.3 Gastos de operación.....	65
4.4.4 Tarifas y Flujos de fondos.....	66
4.5.- Índices de rentabilidad.....	66
4.6.- Análisis de sensibilidad.....	67
5.- Conclusiones y recomendaciones.....	68
Bibliografía.....	70

1.- INTRODUCCION

La sociedad Educativa es una estructura centralizada que administra los recursos de la sociedad, planea el uso de ellos y además declara las políticas generales del colegio en cuanto a niveles de educación y estrategias de desarrollo.

1.1.- OBJETIVO PRINCIPAL :

El propósito de ésta memoria es entregar una herramienta que ayude a tomar decisiones en terminos de objetivos de largo plazo, programas de acción y de asignación de recursos en nuevos proyectos dentro del area de negocio actual, para una sociedad educativa que ha creado y administra un colegio particular pagado, mixto con niveles paralelos desde jardín infantil hasta 6 año de educación básica, desde hace 30 años. El estudio estratégico plantea posibilidades de crecimiento en nuevos mercados.

1.2.- CARACTERISTICAS DEL ESTUDIO

La evaluación de las alternativas posibles estarán enmarcadas en los ámbito económico-financiero, y técnico-pedagógico más apropiadas para ser adoptada estratégicamente por el colegio, se deberá cumplir como condición mínima entregar el nivel educativo con los valores técnicos y morales que entrega el actual establecimiento. Sin embargo, se entrega total libertad en cuanto a otras consideraciones como el número de alumnos por curso y localización para la alternativa de expansión pero dada la experiencia se plantean cursos no superiores a 40 alumnos y, además, como máximo dos cursos por nivel, dado que un número superior en cualquiera de ambas variables impide un nivel mínimo de control de las unidades técnicas pedagógicas

1.3.- METODOLOGIA

La metodología usada para el plan estratégico es el planteamiento de oportunidades y amenazas en el ámbito externo y el planteamiento de fortalezas y debilidades en el ámbito interno. Con estos antecedentes se plantea la estrategia a seguir y finalmente se hará una evaluación económica de los recursos requeridos.

2.- ANALISIS ESTRATEGICO

2.1.- UNIDADES DE NEGOCIO

La actividad que gestó el origen de la sociedad educacional, es la Educación Primaria, así en los primeros años se desarrolló y a partir de 1980 se complementó con el servicio de transporte del alumno.

Se implementó el servicio de transporte debido a la creciente necesidad de los padres de requerir de este servicio debido a:

- Falta de tiempo en los horarios de entrada y salida
- Poca seguridad y oportunidad de los servicios de transporte tradicional
- Mayor comodidad para los niños

Así actualmente las siguientes Unidades de negocio son:

Unidad de Negocio 1:	Educación Primaria
Unidad de Negocio 2:	Movilización

Entonces el servicio ofrecido es entregar Educación Primaria atendiendo la necesidad de movilización para aquellos alumnos en que el domicilio esté apartado del colegio.

Aunque sean unidades de negocio diferentes, en su conjunto conforman un servicio ofrecido y el tratamiento de la planificación estratégica se llevará a término considerando ambas unidades de negocio.

2.2.- ANALISIS EXTERNO

Existen variables generales, tales como las socio-culturales, tecnológicas, económicas y las político-legales, dado que es un mercado altamente regulado por el estado, aunque la tendencia lo lleva a una mayor participación de particulares, las políticas declaradas por el estado constituyen una señal de gran importancia, que influyen en la toma de decisiones de la sociedad educacional. Además, existen variables de tipo más específicas como son: la competencia (la oferta), los clientes (la demanda). La información que se obtenga de estas variables mostrarán las principales oportunidades y amenazas.

2.2.1 VARIABLE RELEVANTES:

De la demanda

Para una mejor comprensión del mercado se subdividirá según su capacidad económica:

- Nivel Socio-económico Medio-Alto a Alto
- Nivel Socio-económico Medio-Medio a Medio-Alto
- Nivel Socio-económico Medio-Bajo a Bajo

Así, según la clasificación anterior de los colegios, para los niveles Socio-económico Medio-Alto a Alto, la totalidad los satisfacen los colegios Particulares pagados; para los niveles Socio-económico Medio-Medio a Medio-Alto, existe una división entre colegios Particulares pagados y subvencionados; para el nivel Socio-económico Medio-Bajo a Bajo, existe una división entre colegios subvencionado y municipalizados.

Las variables ponderadas por los apoderados de los alumnos en la selección de un colegio, según encuesta son:

- Distancia entre el colegio y la casa
- Prestigio del colegio
- Desarrollo de actividades extra-programáticas y talleres
- Infraestructura

La valoración de cada variable en la selección de un colegio depende de cada familia en particular, pero dependiendo del estrato socioeconómico hay un mayor o menor grado de manejo de estas variables. Esto quiere decir que para el estrato alto hay mayor capacidad de elección entre las variables que ellos consideran importantes en cambio para el estrato bajo solamente tomarán lo que el mercado les pueda ofrecer y maximizarán su utilidad sacrificando una variable por otra.

De la oferta:

La oferta educacional que actualmente rige se subdivide según:

- a.- De donde provengan los recursos
- b.- Por los niveles de educación ofrecida

Según ambas clasificaciones, los tipos de colegios son:

Tipo de establecimiento	Los recursos provienen de:
- Colegios municipalizados	Los municipios a que pertenecen
- Colegios particulares subvencionado	Aporte estatal por alumno
- Colegios particulares subvencionado pago compartido	Aporte estatal por alumno más pago de padres
- Colegios particulares pagados	Particulares

Tipo de colegio	Niveles de educación ofrecida
A	Kinder
B	Enseñanza Básica
C	Kinder y Enseñanza Básica
D	Enseñanza Media
E	Enseñanza Básica y Media
F	Kinder, Enseñanza Básica y Media

En general los colegios del tipo particular pagados plantean sus proyectos educacionales en los planos instructivos y formativos y así dependiendo del énfasis que se le quiera dar al proyecto educacional se distingue entre un colegio y otro denotando como resultado una personalidad propia que distingue al colegio.

Plano instructivo: Variables relevantes

- Nivel de exigencias
- Metodología de enseñanza
- Programas de estudios
- Prácticas deportivas
- Enseñanza de idiomas

Plano Formativo: Variables relevantes

- Formación familiar
- Formación social
- Formación pluralista
- Formación católica
- Formación en los hábitos de conducta

En general cualquier colegio según en cual o cuales variables ponga el énfasis en su proyecto educacional le dará una distinción particular y se diferenciará del resto.

2.2.2 SITUACION DE LA EDUCACION EN CHILE

El sector Educativo requiere de objetivos estables de largo plazo para sustentar un desarrollo integrado, armónico y continuo. Las constantes reformas aplicadas al sector originaron un crecimiento significativo de conjunto, pero internamente desequilibrado.

Hasta 1980, año en que se comienza a implementar el plan de descentralización de la educación, el estado se replanteó los objetivos, la estructura organizativa y formas de financiamiento de la educación.

Existía una fuerte ingerencia del estado en la gestión educativa, atendiendo en forma centralizada aproximadamente al 81% de la población estudiantil, lo que se ha traducido en poca flexibilidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del medio y en un deterioro progresivo de las remuneraciones del profesorado, con incidencia negativa en la calidad del servicio prestado.

Los principales problemas que afectaban al sector:

- La insuficiente cobertura del nivel prebásico, especialmente en sectores de extrema pobreza.
- Altas tasas de deserción y repitencia de la educación básica.
- Orientación exclusiva de la educación científico-humanista al ingreso a la universidad.
- Desvinculación entre la educación media técnico-educacional y el campo técnico-laboral.

Hubo un enorme incremento de la demanda educativa con lo cual produjo una seria crisis en el sistema escolar.

En menos de 30 años la población atendida en la enseñanza básica se quintuplicó y en menos de 20 años el estudiantado de enseñanza media se sextuplicó con lo cual se produjo una violenta desadaptación de la capacidad instalada del sistema con la demanda.

LA REFORMA EDUCACIONAL

Básicamente se buscó establecer reglas claras, objetivas y comunes para todos los agentes que participan en el sector servicios de educación. Para ello se hizo especial énfasis en la implementación de un sistema de financiamiento único, basado en el número de alumnos atendidos.

Bajo la premisa del rol subsidiario del estado, se buscó promover la igualdad de oportunidades a nivel de material educacional, con la participación tanto del sector público como privado; donde se contaría con una cobertura fiscal para todos los niveles de la educación regular (prebásico, básico y medio).

Los grandes objetivos del sistema de modernización buscaban:

- a.- Mejorar la calidad de la educación.
- b.- Aumentar la cobertura del sistema.
- c.- Establecer igualdad de oportunidades.
- d.- Impulsar la libertad de enseñanza.

Para ello fue necesario abordar la problemática existente interviniendo el sistema principalmente en dos ámbitos: la descentralización de la administración y la incorporación de un mayor número de agentes al sector; ésto a través de un conjunto de normas claras que propendieran al establecimiento de incentivos acorde con los objetivos trazados.

El imperativa de acercar el sector privado productivo con el sistema educacional, llevó a la búsqueda de fórmulas que pretendían involucrar al mencionado sector con la administración y el diseño de los planes de estudio; y de esta forma hacerlos más acorde a las necesidades reales de capacitación laboral que requería el mercado. Por ello, se impulsó la transferencia de las escuelas de enseñanza técnico-profesional a instituciones sin fines de lucro.

El interés permanente del sistema educacional por mejorar el nivel de la enseñanza impartida se manifestó: modificando el sistema administrativo vigente, aumentando la cobertura e incrementando la calidad del servicio prestado. Así fue como se transfirieron los niveles de educación pre-primaria, primaria y secundaria a los municipios.

La necesidad de modificar las condiciones del entorno en que se encontraba inmerso el sistema, donde se pretendía introducir conceptos de competencia de mercado y establecer en él el rol subsidiario del estado, llevó a la autoridad a la creación de incentivos a través de un subsidio pagado por estudiante (Ley de Subvenciones, Decreto N° 3.47, Agosto 1980). En la práctica, se buscaba que los, distintos establecimientos, tanto fiscales municipalizados como privados subvencionados, compitieran por la captación y mantenimiento del nivel de matrícula y, conjuntamente, incentivar la creación de escuelas particulares subsidiadas con el fin de mejorar la cobertura, liberando al estado de realizar todo el esfuerzo económico y administrativo.

Luego de la aplicación de las reformas, la situación del sector quedó configurada de la siguiente forma:

- a.- La subvención a pagar por alumno atendido era de igual monto e independiente de la condición de municipal o particular del establecimiento
- b.- La subvención se diferenciaba de acuerdo al nivel de educación, grado dentro del nivel correspondiente, tipo de educación impartida y condición de diurna o vespertina.
- c.- La subvención estaba indexada al IPC, ya que se la expresó en UTM.

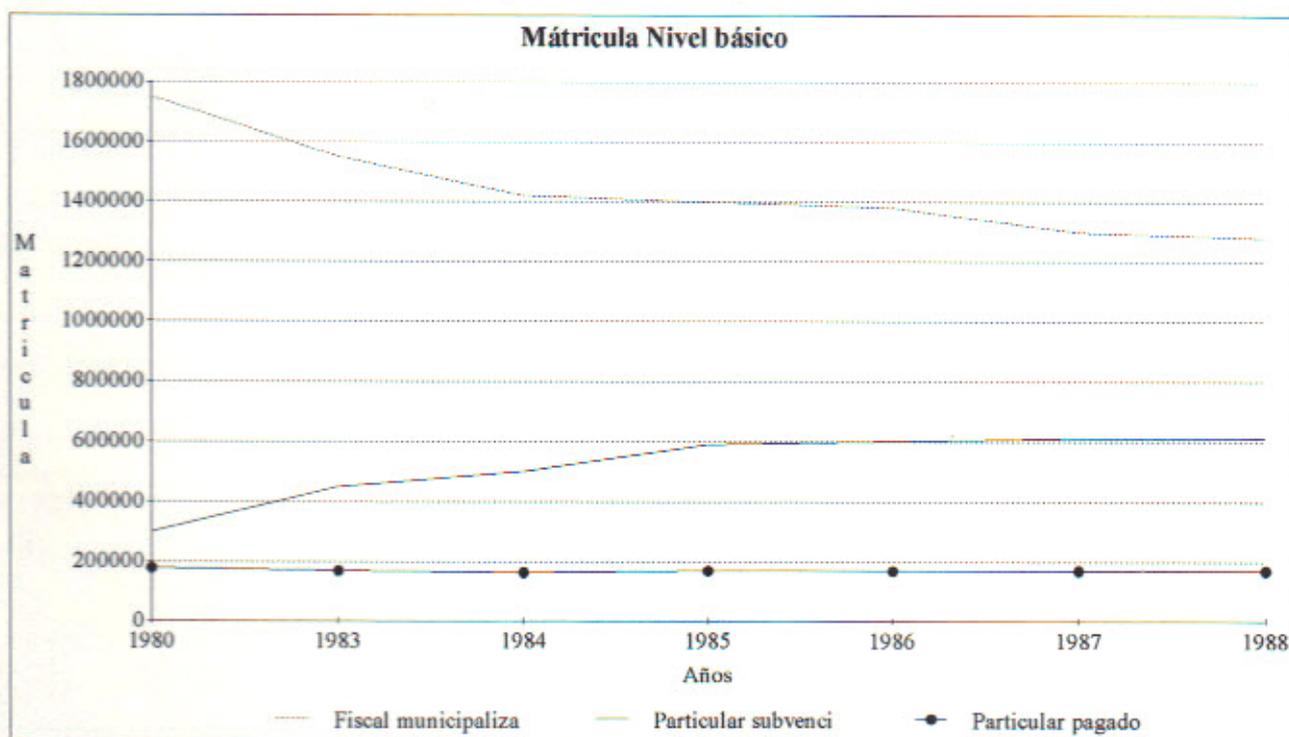
RESULTADOS DE LAS REFORMAS

Los objetivos buscados a través de estas modificaciones, como el mejoramiento de la calidad de la educación y el logro de una mayor cobertura del sistema, orientaron las medidas hacia la implementación de reglas claras, objetivas e iguales para todos los agentes. Con ello se creó el ambiente propicio para establecer igualdad de oportunidades e impulsar la libertad de enseñanza.

Los resultados de estas reformas no se dejaron esperar. Así fue que para 1988 se atendían 2.004.710 alumnos en la educación básica normal, un 8% menos que en 1980, resultando altamente satisfactorio, ya que se atribuyó a ajustes entre la edad de incorporación al sistema considerada como apropiada y la edad efectiva de ingreso. Además, por experiencia tomada de otros países, al superar el 90% a nivel de cobertura se producen ciertas perturbaciones que permiten considerar alcanzada la meta de la cobertura total.

Entonces disminuyó la participación de los colegios fiscales municipalizados, aumentó la participación de colegios particulares subvencionados y los colegios particulares pagados se mantuvo constante. (Ver Cuadro 1)

Cuadro 1.- Desarrollo de la matrícula según el tipo de colegio



Fuente: Ministerio de Educación

LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA

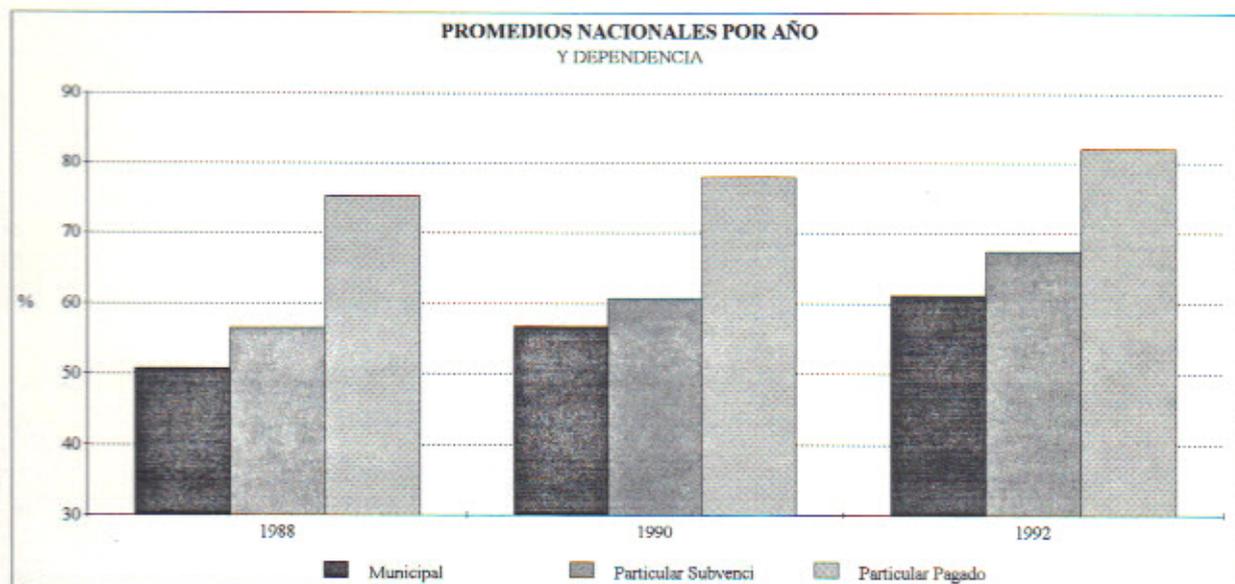
Un método cuantitativo de evaluación que se ha implementado, desde 1988 a la fecha es el SIMCE (Sistema de medición de calidad de la educación), que realiza anualmente una medición del proceso educativo en los cursos terminales de los ciclos de la educación general básica. Los estimadores de calidad considerados el año 1993 fueron:

- Logro de Objetivos Académicos
- Desarrollo Personal
- Aceptación de la Labor Educacional y Eficiencia Escolar.

Por ejemplo para la medición del estimador Logro de Objetivos Académicos, se seleccionaron y agruparon objetivos generales y específicos, de acuerdo con los propósitos de las respectivas asignaturas. Estas agrupaciones son las estimadas fundamentales y relevantes en el marco de los programas de estudio vigente; abarcan los aspectos cognoscitivos que el alumno debiera manejar en su formación intelectual y que inciden en su desarrollo.

Los resultados que el SIMCE obtiene de la aplicación de los diferentes instrumentos son de variados detalles, en el cuadro 2 se presenta los promedios nacionales por año y dependencia en porcentajes.

Cuadro 2.- Resultados SIMCE



DEPENDENCIA	% aumento
Municipal	20.55%
Particular Subvencionado	19.20%
Particular Pagado	9.01%

Aunque las cifras están en terminos brutos y no ha sido considerados el número de alumnos que son atendidos por las diferentes dependencias, los porcentajes de logro, de la dependencia municipal están bajo el promedio nacional, la dependencia particular subvencionada están sobre el promedio nacional y la particular pagada, los porcentajes de logro son bastantes superiores a los promedios nacionales.

Se puede concluir que aunque la dependencia municipal es la más baja en términos de logros de objetivos, sin embargo, es la que ha tenido mejores avances en el período estudiado 20.55 %, seguida de la dependencia particular subvencionada con 19.2 % y particular pagada con un aumento de 9.01 %.

Las importantes mejoras en los logros de objetivos, de las dependencia municipal se explica por el aumento en inversión en la educación por parte del Estado.

Con respecto a la calidad de la educación impartida los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de Caracterización Socio Económica Nacional (CASEN) en 1985 y 1987, permiten comprobar que el sistema privado (particulares subvencionados) resultaba ser el más eficiente en la administración de los recursos. Esta afirmación se sustenta en el hecho que fue capaz de lograr mejores resultados en un marco no discriminante, entre establecimientos privados y municipales, en la asignación de los recursos destinados a educación. Con ello se cuenta con un importante antecedente respecto de la forma de mejorar la calidad del sistema educacional, sin tener que entregar mayores aportes fiscales a estos fines.

Ya en 1991 se avizoraban importantes problemas para el mayor desarrollo del sector privado en esta área. Amenazaban al exitoso sistema vigente dos elementos fundamentales: el importante deterioro de la subvención en términos reales, que había caído en un 32% por efecto de las medidas de ajuste a que obligó la crisis de 1982, y la promulgación de la Ley correspondiente al nuevo Estatuto Docente, que introduciría un conjunto de normas que limitarían la capacidad de administración del personal docente del sector municipal y una serie de asignaciones obligatorias en favor de los profesores. Naturalmente, se previó que ellas ejercerían fuertes implicancias sobre el sector privado al introducir elementos perturbadores difíciles de superar por los establecimientos del sector, al no tener acceso a las mismas alternativas de financiamiento del sector municipalizado.

ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES POR DEPENDENCIA

El sistema educacional chileno, en la búsqueda de sus objetivos de cobertura y calidad, presenta una diversidad de establecimientos orientados a la prestación de este tipo de servicios. Estas entidades son administradas por instituciones o personas, estableciendo para ellas una situación de dependencia. Tal condición clasifica a los establecimientos en: fiscales, municipales, particulares subvencionados, particulares pagados y corporaciones. Los primeros dependían directamente del Ministerio de Educación, los segundos son aquellos cuya administración había sido traspasada al municipio, los siguientes pertenecen a sostenedores privados y reciben subvención estatal, los particulares pagados pertenecen a particulares, no reciben subvención estatal y se financian a través de los pagos que realizan los padres y apoderados. Por último, la clasificación de corporaciones corresponde a aquellos establecimientos que son administrados por personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro, que imparten educación media técnico-profesional que reciben un subsidio estatal correspondiente al gasto que ellas demandaban cuando dependían del Ministerio de educación.

Posteriormente, en 1989 se promulgó la Ley de Financiamiento Compartido, que permitió a las instituciones privadas subvencionadas cobrar por concepto de inscripción o matrícula, estableciéndose una reducción de la subvención.

AÑOS	DEPENDENCIA							TOTAL	%
	FISCAL	MUNIC.	PARTICULAR			Corp.			
			Subv.	F/C.	Pag.				
1985	808	5668	2643		668	24	9811		
1986	841	5930	3343		914	38	11066	12.79%	
1987		6585	3233		980	133	10931	-1.22%	
1988		6308	2663		698	74	9743	-10.87%	
1989		6297	2700		709	74	9780	0.38%	
1990		6288	2596	98	759	73	9814	0.35%	
1991		6274	2583	106	786	95	9844	0.31%	

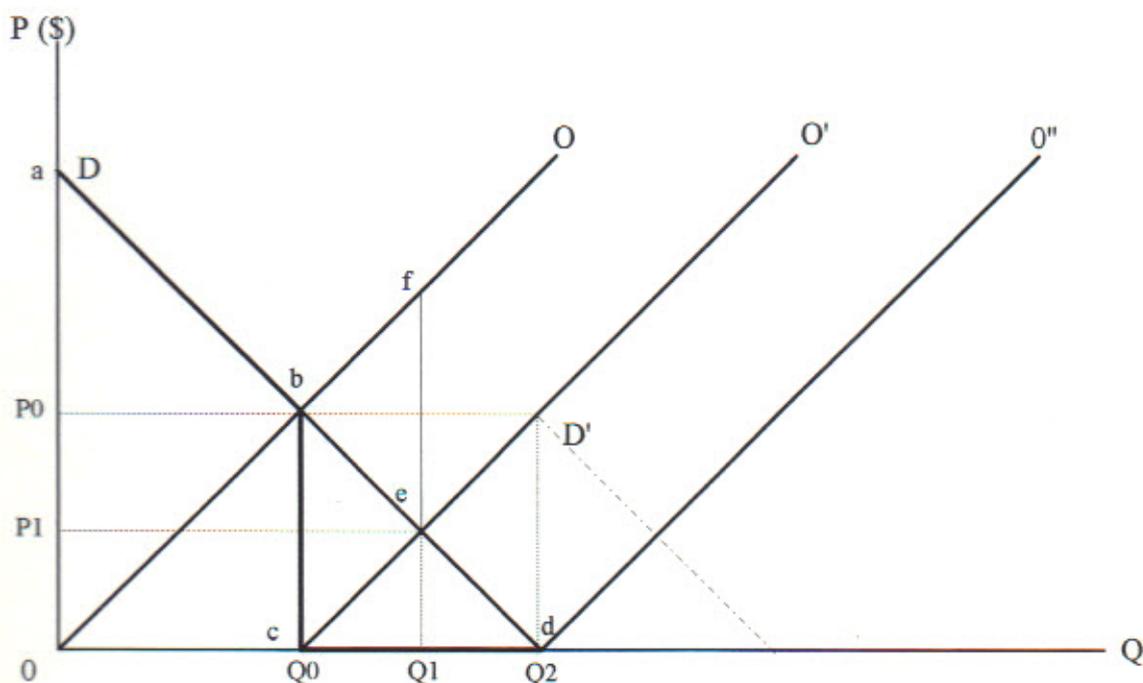
Se observó un aumento en el número de colegios subvencionados con financiamiento compartido debido al deterioro de la subvención estatal, en el mismo periodo se observó un aumento menor en colegios particulares pagados.

La fuga desde el sector particular subvencionado de agentes privados que prestan servicios de educación en calidad de sostenedores, estimulada por el bajo nivel de la subvención real, debería tender a agravarse en la medida que transcurra el periodo comprendido entre la entrada en vigencia del Estatuto Docente y el final del periodo considerado para la plena vigencia de las asignaciones al sector municipal. El mencionado proceso, que se constituirá como una etapa de costos crecientes para el sistema educacional municipal, se presentará como una suerte de referencia para las negociaciones del sector privado subvencionado en sus formas pura de financiamiento compartido.

2.2.3.- EQUILIBRIO MICROECONOMICO

La teoría microeconómica viene a explicar los equilibrios en el mercado de la educación, primero se produce un equilibrio de P_0, Q_0 entre las curvas de demanda D y oferta O , estas curvas la constituyen el agregado de todos los demandantes y oferentes de educación. Dado que la cantidad Q_0 satisfecha por los particulares no cubre el 100% de la demanda, se aplica la subvención estatal a la población de menores recursos, desplazando con ello la curva de oferta, esta subvención es otorgada al siguiente tramo de la demanda ab logrando el equilibrio en el mercado de los colegios subvencionado P_1, Q_1 .

Dado que aún no se ha satisfecho la totalidad de la demanda de la población por educación se establece otro mecanismo, los colegios municipalizados los cuales constituyen costo cero para los apoderados, con esta tercera modalidad se satisface la cantidad total demandada Q_2 .



Los colegios particulares satisfacen una cantidad Q_0 de educación, los colegios subvencionados una cantidad $Q_1 - Q_0$ y los colegios municipalizados $Q_2 - Q_1$.

La curva tachada $abc d$, representa la curva de demanda por educación en el país, como se observa en la figura para satisfacer la demanda que está dispuesta a pagar menos de P_0 , el estado aplica un subsidio ef que tiene la misma magnitud que P_0 .

Cualquier reforma educacional que se aplique tanto a los colegios subvencionados como a los colegios municipalizados será percibida por los apoderados como un atributo positivo y por lo tanto se desplazará la curva de demanda de éstas personas hacia la derecha, si esta curva se desplaza a la derecha de D' , entonces afectará el equilibrio en el mercado de los colegios particulares, representando una amenaza para ellos, si la curva desplazada se ubica a la izquierda de D' entonces no afectará el equilibrio en los colegios particulares, no representando una amenaza.

2.2.4.- ESTUDIO DE MERCADO

En la forma en que se plantea el estudio de mercado responde a satisfacer el objetivo propuesto por el estudio, el cual es:

"Determinar de manera cuantitativa las posibles zonas en la región metropolitana en donde se pueda construir un colegio."

Para cumplir con el objetivo, el estudio se desarrollará de acuerdo a tres etapas: primero una definición de zonas, segundo una localización preliminar y, tercero una localización definitiva.

DEFINICION DE ZONAS

Para una definición de zonas se evalúan las comunas de la región metropolitana según criterios que deben satisfacer como mínimo.

(a).- La composición, (en porcentaje), del tipo de familia que habita en la comuna, deberá, pertenecer al estrato socio-económico medio-medio a medio-alto.

(b).- El acceso a la comuna deberá ser expedito en relación a cualquier otra zona, por cuanto el aislamiento limita las posibilidades de expansión.

La selección será positiva para aquellas comunas en las cuales se aprueben ambos criterios de selección.

Se definen como factores de definición de zonas a:

(a).- Comunas con segmento objetivo medio-medio a medio-alto

(b).- Comunas no rurales

La región metropolitana está conformada por 6 provincias y 51 comunas, a cada una de ellas se le aplican los dos factores de selección, los resultados se presentan en el cuadro 3.

Cuadro 3.- Selección de comunas de la Región Metropolitana

Provincia	Comuna	(a)	(b)
Santiago	Santiago	x	x
	Independencia	x	x
	Recoleta	x	x
	Estación central	x	x
	Conchalí		x
	Huechuraba		x
	Quilicura	x	x
	Renca		x
	Quinta normal	x	x
	Pudahuel	x	
	Cerro Navia		x
	Lo Prado		x
	Maipú	x	x
	Cerrillos	x	x
	La Cisterna	x	x
	Lo Espejo		x
	El Bosque	x	x
	La Granja		x
	La Pintana		x
	San Ramón		x
	San Miguel	x	x
	Pedro Aguirre Cerda		x
	San Joaquín		x
	La Florida	x	x
	Nuñoa	x	x
	Macul	x	x
	Peñalolen	x	x
La Reina	x	x	
Providencia	x	x	
Las Condes	x	x	
Vitacura	x	x	
Lo Barnechea	x	x	
Chacabuco	Colina	x	x
	Lampa	x	x
	Til-Til	x	
Cordillera	Puente Alto	x	x
	San José de Maipo	x	
	Pirque	x	
Maipo	San Bernardo		x
	Buín		x
	Paine		x
	Calera de Tango	x	
Talagante	Talagante		x
	Peñaflor	x	
	Isla de Maipo		x
	El Monte	x	
Melipilla	Melipilla		
	María Pinto		
	Curacaví		
	Alhué		
	San Pedro		

Las comunas seleccionadas entonces son: de la provincia de Santiago: Santiago, Independencia, Recoleta, Quilicura, Quinta normal, Maipú, Cerrillos, La Cisterna, El Bosque, San Miguel, La Florida, Ñuñoa, Macul, Peñalolen, La Reina, Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea; de la provincia de Chacabuco: Colina, Lampa; de la provincia Cordillera: Puente Alto.

Por lo tanto las comunas a analizar en la localización definitiva, se agrupan en las siguientes zonas como se ven en el cuadro 4:

Cuadro 4.- Definición de las zonas a analizar

Zonas	Comunas
Zona 1	Santiago Independencia Recoleta Quinta Normal
Zona 2	Maipu Cerrillos Estación Central
Zona 3	La Cisterna El Bosque San Miguel
Zona 4	Macul Peñalolen La Reina Ñuñoa
Zona 5	Providencia Vitacura Las Condes Lo Barnechea
Zona 6	La Florida Puente Alto
Zona 7	Quilicura Colina Lampa

LOCALIZACIONES PRELIMINARES

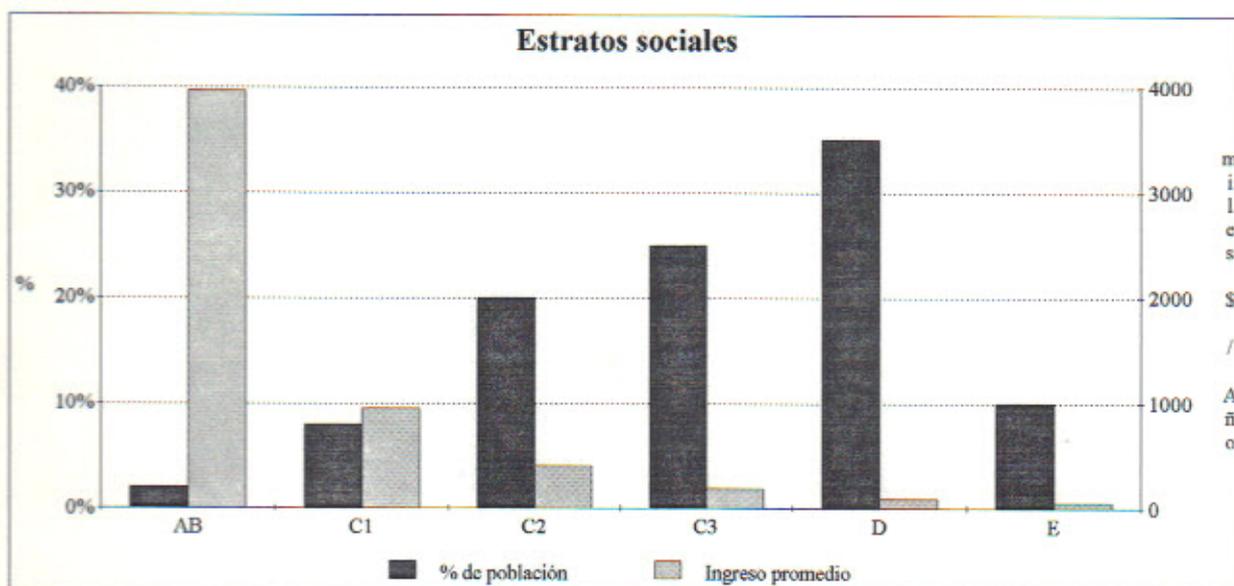
La localización preliminar es un estudio de localización con mayor número de variables a considerar, se aplicará a aquellas zonas definidas anteriormente. El objetivo de la localización preliminar es determinar y evaluar aquellas zonas bajo los siguientes criterios:

- Concentración del segmento en las zonas definidas
- Existan una demanda insatisfecha para el segmento socio-económico medio-medio a medio-alto
- Posean una tasa de crecimiento de la población la cual asegure una matrícula en los primeros años de funcionamiento.
- Concentración de colegios competitivos

a) Concentración del segmento socio-económico en las zonas definidas: para ello se tomó la concentración comunal del año 1992 y se consolidó por las zonas antes definidas.

Luego, a partir de datos de enero de 1993, provenientes de una empresa de estudios de mercados, (cuadro 5), se conoce la concentración de los segmentos A-B (2%), C1 (8%), C2 (20%) y C3 (25%) respecto de los hogares del Gran Santiago (ver descripción de segmentos en Anexo A1)

Cuadro 5.-



Fuente: Iccom, Estudios de Mercado

De acuerdo a la descripción de cada clasificación (AB, C1, C2, y C3), se determinó que los segmentos que mejor representan al estrato medio-medio a medio-alto que se busca conocer son el 100% de los C1, C2 y el 50 % de C3 que representan en conjunto el 40.5% de la población. De este modo la concentración que se debe distribuir, en las zonas antes definidas, es el 40.5%.

La concentración de 40.5% se consideró distribuida en 8 zonas: Las 7 zonas antes definidas y la zona 8 compuesta por las comunas restantes.

De las 51 comunas de la provincia de Santiago, las clasificadas en las 7 zonas corresponden a 22 comunas lo que representa el 43% de la población, por ello se postula que el 20% lo tiene el area 8, con lo queda el 20.5% como posible de distribuir entre las zonas 1 a la 7.

Por conocer la magnitud de las concentraciones en cada zona, como no hay información adicional se estimó conveniente dar prioridad de acuerdo a puntajes, el grado de concentración en cada zona, mediante el método de comparaciones pareadas, (Cuadro 6).

El método de comparaciones pareadas. consiste, en comparar dos macrozonas clasificarlas con 1 un punto para ambas, si es que ninguna es preferida respecto a la otra, con un punto una y cero punto la otra, en caso de que la primera sea preferida a la segunda, respectivamente. Luego, se obtiene un índice de Importancia, sumando y ponderando el puntaje que cada macrozona obtuvo.

Cuadro 6.- Comparaciones pareadas de zonas, según concentración del segmento C1C2C3

ZONA	1	2	3	4	5	6	7	Puntaje	Indice
1	-	1	1	0	0	1	1	4	12.5%
2	-	1	1	0	0	1	1	4	12.5%
3	-	-	2	0	0	0	1	3	9.3%
4	-	-	-	3	1	1	1	6	18.75%
5	-	-	-	-	4	1	1	6	18.75%
6	-	-	-	-	-	4	1	5	15.62%
7	-	-	-	-	-	-	4	4	12.5%
TOTAL								32	100%

Fuente : Propia

Para estimar la magnitud de las concentraciones del estrato social estudiado por comunas dentro de cada zona. Se estima la población total para cada zona, la población entre 5-6 años y el total de hogares con lo cual se calcula el % comunal del estrato socio económico medio-medio a medio-alto por zona y por comunas. Dentro de cada comuna se asigna puntaje a cada comuna por el método de las comparaciones comparadas, al no tener mayores antecedentes.

Cuadro 7.- Resultados del Anexo B

Zona	Comuna	% Hogares C1C2C3
1	Santiago	1.10%
	Independencia	0.37%
	Recoleta	0.73%
	Quinta Normal	0.37%
	TOTAL	2.53%
2	Maipu	1.28%
	Cerrillos	0.85%
	Estación Cent.	0.43%
	TOTAL	2.56%
3	La Cisterna	0.48%
	El Bosque	0.48%
	San Miguel	0.95%
	TOTAL	1.91%
4	Macul	0.77%
	Peñalolen	0.38%
	La Reina	1.54%
	Nuñoa	1.15%
	TOTAL	3.84%
5	Providencia	1.92%
	Vitacura	0.64%
	Las condes	0.64%
	Lo Barnechea	0.64%
	TOTAL	3.84%
6	La Florida	2.13%
	Puente Alto	1.07%
	TOTAL	3.20%
7	Quilicura	1.03%
	Colina	1.03%
	Lampa	0.51%
	TOTAL	2.56%
TOTALES		20.50%
RESTO		20.00%
GRAN STGO.		40.50%

b) Índice de demanda insatisfecha para el segmento socio-económico medio-medio a medio-alto Para determinar las relaciones entre la demanda y las matriculas se calculó para el estrato socioeconómico C1C2C3, la población masculina y femenina de niños entre 5 y 6 años de edad. Para cumplir con tal objetivo se tuvo que determinar las siguientes variables:

% población 5-6 años sobre población total

% población C1C2C3 sobre población total y por comunas.

Los datos y resultados se entregan en el anexo C, se concluye que la matrícula es siempre menor que la demanda. En la sección 2 del mismo anexo, se entregan los cálculos en donde se llegan a los resultados del cuadro 8.

Cuadro 8.- Resultados del anexo C

Zona	Déficit	%
1	(177)	7.64%
2	2027	64.99%
3	625	32.29%
4	(1725)	-43.71%
5	(11058)	-337.43%
6	2322	56.16%
7	5168	100.0%

c).- **Tasa de crecimiento de la demanda:** en el Anexo D se entregan los calculos para estimar el crecimiento neto de la población entre 5- 6 años, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro 9.- Resultados Anexo D

Zona	Comuna	Crecimie. Neto %
1	Santiago	2.02%
	Independencia	-8.76%
	Recoleta	-13.84%
	Quinta Normal	-4.30%
	TOTAL	-7.70%
2	Maipu	26.58%
	Cerrillos	-15.71%
	Estación Cent.	-12.97%
	TOTAL	3.40%
3	La Cisterna	-10.82%
	El Bosque	-6.16%
	San Miguel	-2.65%
	TOTAL	-7.01%
4	Macul	-20.40%
	Peñalolen	-30.18%
	La Reina	-8.07%
	Ñuñoa	-14.36%
	TOTAL	-6.79%
5	Providencia	-11.06%
	Vitacura	-10.92%
	Las condes	-4.06%
	Lo Barnechea	24.86%
	TOTAL	-3.73%
6	La Florida	5.85%
	Puente Alto	26.37%
	TOTAL	12.75%
7	Quilicura	12.77%
	Colina	2.70%
	Lampa	-7.52%
	TOTAL	4.04%

Se prevé un crecimiento de la población para las zonas 2, 6 y 7 mientras que las restantes zonas se prevé una disminución del crecimiento.

d).- **Concentración de colegios competitivos:** en el anexo E se entregan los cálculos de este factor, la clasificación de los tipos de colegios, como se dijo, está referida a los niveles de enseñanza que se ofrece:

Tipo de colegio	Niveles de educación ofrecida
A	Kinder
B	Enseñanza Básica
C	Kinder y Enseñanza Básica
D	Enseñanza Media
E	Enseñanza Básica y Media
F	Kinder, Enseñanza Básica y Media

Los resultados obtenidos se presentan en el cuadro 10

Cuadro N° 10.- Resultados del Anexo E

Zona	% Concentración
1	40.00%
2	33.33%
3	32.26%
4	36.62%
5	36.95%
6	38.46%
7	00.00%

La razón de concentración se calculó en base al número de colegios básicos sobre el número de colegios de los niveles Kinder y Enseñanza Media.

El criterio de localizaciones que resulta más interesante es situarse en zonas donde hay menor índice de concentración de colegios directamente competitivos. En este caso las zonas que lo son las zonas 2, 3,y 7.

Establecidos los valores de los índices de localización, falta por establecer el criterio de evaluación el cual será una inspección general de los índices, aceptando las zonas que posean los mejores índices pero sin descartar aquellas, que en terminos globales puedan ser malos, pero en alguna comuna en particular el índice sea realmente bueno.

Un resumen general de los resultados obtenidos se presenta en el cuadro 3.

Cuadro 11 : Resumen de los índices obtenidos:

Zona	Factor (a)	Factor (b)	Factor (c)	Factor (d)
1	2.53%	7.64%	-7.70%	40.00%
2	2.56%	64.99%	3.40%	33.33%
3	1.91%	32.29%	-7.01%	32.26%
4	3.84%	-43.71%	-6.79%	36.62%
5	3.84%	-337.43%	-3.73%	36.95%
6	3.20%	56.16%	12.75%	38.46%
7	2.56%	100%	4.04%	0.00%

Nota:

- a) Concentración del segmento en las zonas definidas
- b) Posean una demanda insatisfecha para el segmento socio-económico medio-medio a medio-alto
- c) Posean una tasa de crecimiento de la población la cual asegure una matrícula en los primeros años de funcionamiento.
- d) Concentración de colegios competitivos

En el Anexo F sección 1, se muestra los cálculos realizados para la asignación de importancia a los factores mencionados mediante el método de las comparaciones pareadas, los resultados muestran que las zonas de primera preferencia son: 7 y 2. La zona 7, comprendida por las comunas de Colina, Quilicura y Lampa están próximas a la ubicación del actual colegio (Norte de Independencia) y, además, por la proximidad de puntajes obtenidos se prefiere seguir con el estudio en la zona número 2.

LOCALIZACIONES DEFINITIVAS

La zona seleccionada fue la zona número dos, para no dejar de lado otras zonas que puedan aportar comunas en las cuales fueron rechazadas por los anteriores criterios, pero que en términos particulares entregaron buenos índices. En las zonas comprendidas, alrededor de la zona número dos, se seleccionarán aquellas comunas más interesantes según los criterios antes mencionados.

Del cuadro 12, se selecciona:

La comuna de Quinta Normal, que posee la demanda insatisfecha más importante del sector uno, 80.20%.

La comuna de Recoleta, posee el % más alto de hogares C1C2C3.

La comuna de Macul, posee una demanda insatisfecha de 15.27%.

La comuna de La Florida, posee un % de hogares del estrato C1C2C3 de 2.13%.

La comuna de Quilicura que posee el índice más alto de % de Hogares C1C2C3 y posee el % de crecimiento más alto de la zona siete.

Cuadro 12.- Resumen de índices por comunas

Zona	Comuna	% Hogares C1C2C3	Demanda Insatisfecha		Crecimiento población	Colegios competitivos
			%	N°		
1	Santiago	1.10%	-113.38%	-966	2.02%	40.82%
	Independencia	0.37%	56.42%	190	-8.76%	40.00%
	Recoleta	0.73%	39.53%	303	-13.84%	40.00%
	Quinta Normal	0.37%	80.20%	296	-4.30%	0.00%
	TOTAL	2.53%	-7.64%	-177	-7.70%	40.00%
2	Maipu	1.28%	51.02%	887	26.58%	40.00%
	Cerrillos	0.85%	89.39%	851	-15.71%	25.00%
	Estación Cent.	0.43%	67.49%	289	-12.97%	0.00%
	TOTAL	2.56%	64.99%	2027	3.40%	33.33%
3	La Cisterna	0.48%	-4.65%	-22	-10.82%	30.00%
	El Bosque	0.48%	100.00%	577	-6.16%	
	San Miguel	0.95%	7.94%	70	-2.65%	33.33%
	TOTAL	1.91%	32.29%	625	-7.01%	32.26%
4	Macul	0.77%	15.57%	127	-20.40%	30.77%
	Peñalolen	0.38%	75.46%	357	-30.18%	
	La Reina	1.54%	-33.48%	-547	-8.07%	35.71%
	Nuñoa	1.15%	-162.26%	-1662	-14.36%	37.93%
	TOTAL	3.84%	-43.71%	-1725	-6.79%	36.62%
5	Providencia	1.92%	-222.92%	-3197	-11.06%	36.45%
	Vitacura	0.64%	-475.47%	-2707	-10.92%	34.69%
	Las condes	0.64%	-784.45%	-4815	-4.06%	38.71%
	Lo Barnechea	0.64%	-36.71%	-339	24.86%	33.33%
	TOTAL	3.84%	-337.43%	-11058	-3.73%	36.95%
6	La Florida	2.13%	32.30%	865	5.85%	38.64%
	Puente Alto	1.07%	100.00%	1457	26.37%	37.50%
	TOTAL	3.20%	56.16%	2322	12.75%	38.46%
7	Quilicura	1.03%	100.00%	1511	12.77%	0.00%
	Colina	1.03%	100.00%	1486	2.70%	0.00%
	Lampa	0.51%	100.00%	342	-7.52%	0.00%
	TOTAL	2.56%	100.00%	3339	4.04%	0.00%

Por lo tanto según lo anterior la localización definitiva se llevará a cabo en las comunas de:
Quinta Normal, Recoleta, Macul, La Florida, Quilicura, Estación Central, Cerrillos y Maipu.

Los criterios que serán aplicados a esta etapa, para una selección del sector definitivo de la ubicación del colegio serán los siguientes:

- a) Número de colegios que representen competencia en la zona
- b) Acceso de vías de transporte
- c) Cercanía de sectores residenciales de importancia
- d) Ubicación de terrenos o construcciones solidas posibles de adaptar.
- e) Condiciones ambientales adecuadas para un colegio.

Estos criterios de selección serán aplicados a sectores dentro de una o parte de dos comunas que serán elegidas de entre las comunas seleccionadas en la etapa anterior.

A las comunas seleccionadas de Recoleta, Macul, La Florida, Quilicura, Quinta Normal, Estación Central, Cerrillos y Maipu, se volverá a aplicar los cuatro criterios anteriores de selección, pero con los datos comunales (Cuadro 13), para una dar prioridad entre ellas.

Cuadro 13: Datos comunales

Comuna	Factor (a)	Factor (b)	Factor (c)	Factor (d)
Quinta Normal	0.37%	80.20%	-4.30%	0.00%
Recoleta	0.73%	39.53%	-13.84%	40.00%
Macul.	0.77%	15.57%	-20.40%	30.77%
La Florida	2.13%	32.30%	5.85%	38.64%
Quilicura	1.03%	100.00%	12.77%	0.00%
Estación Central	0.43%	67.49%	-2.97%	00.00%
Cerrillos	0.85%	89.39%	-5.71%	25.00%
Maipu	1.28%	51.02%	26.58%	40.00%

2.2.5 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Conforme al estudio de mercado realizado en la sección anterior, se distinguen en diferentes sectores de Santiago posibilidades de crecimiento, con diferente grado de seguridad en el éxito del mismo, por ello se hace una enumeración de las conclusiones del estudio anterior.

- Existen en diferentes sectores de Santiago la posibilidad real de instalar un colegio con las características similares del actual.
- El puntaje entregado por las 7 zonas refleja el grado de aceptación por parte de la comunidad al nuevo colegio.
- El porcentaje elevado de sobredemanda en las comunas centrales Santiago, Providencia y Ñuñoa, refleja el bajo manejo por parte de los apoderados de la variable - Distancia entre el colegio y la casa- sacrificándolas por pertenecer al colegio que aceptan, por lo tanto existe una migración diaria de los estudiantes a la zona central de la ciudad creando esta sobredemanda de los cupos de matrícula.

Oportunidades

- 1.- Poca flexibilidad para adaptarse de colegios con dependencia diferente a la pagada, debido a que los recursos provienen del estado y aunque hay una cierta estabilidad existe un deterioro progresivo de la subvención.
- 2.- Existe en el sector en donde está localizado el actual colegio, una demanda insatisfecha, según los resultados del estudio, lo cual asegura una continuidad en la matrícula para los próximos años.
- 3.- Esta demanda insatisfecha es detectada, además, en otros sectores, debido principalmente al aumento del nivel socioeconómico de familias de sectores que tradicionalmente era de bajo nivel, pero este aumento no se ha visto compensado con el establecimiento de centros educacionales con mayores recursos si no que los tradicionales colegios se ven copados en sus matrículas.

Amenazas

- 1.- La puesta en marcha proyectos educativos en los colegios subvencionados y municipalizados que representen mejoras en la educación según el punto de vista de los apoderados, especialmente en la modalidad de pago compartido, ya que el apoderado al hacerse cargo de cierta parte de los costos de educación de sus hijos, provocará un esfuerzo por parte de colegios subvencionados en mejorar la calidad de la enseñanza y con ello una mayor competencia que en definitiva resultará en una menor distancia, en calidad de educación, entre los colegios particulares subvencionado y los colegios particulares pagados.

2.- Existe un aumento en la calidad de la enseñanza, según los resultados del SIMCE, en colegios con subvención y de dependencia municipal, esto debido principalmente al aporte de recursos del Estado.

3.- La instalación de algún colegio de similares características, particular pagado, representa una de las principales amenazas, aunque el sector según el estudio no se presenta atractivo puede ser factible la instalación de algún colegio que tenga el patrocinio de otro con mayores recursos.

4.- El deterioro del nivel económico de las familias que componen el sector, perjudica directamente al no poder contar con recursos suficientes y se ven en la obligación de cambiarse a colegios con subvención, es una amenaza aunque lejana pero real.

5.- El porcentaje etareo de la población comprendida entre 5-6 años se pronostica para el futuro como bajo comparado con otros sectores de la ciudad que poseen niveles superiores, esto radica en la instalación de familias jóvenes que en el sector es bajo comparado con otros.

Oportunidades

- 1.- Poca flexibilidad para adaptarse de colegios con dependencia diferente.
- 2.- Existe en el sector en donde está localizado el actual colegio y en otros sectores, una demanda insatisfecha de centros educativos.

Amenazas

- 1.- Existe un aumento en la calidad de la enseñanza.
- 2.- La instalación potencial de algún colegio de similares características.
- 3.- El deterioro del nivel económico de las familias que componen el sector.
- 4.- El porcentaje de crecimiento etareo de la población comprendida entre 5-6 años se pronostica para el futuro como bajo.

2.3.- ANALISIS INTERNO

El análisis interno es un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la organización. Las áreas a considerar son:

Los recursos humanos en cuanto a calidad y cantidad. Los recursos físicos: (Infraestructura, equipos etc.) Los recursos financieros en lo relacionado con la liquidez, rentabilidad, endeudamiento. El área de comercialización: estudio de mercado, posición de mercado, participación de mercado. Los recursos de información, en cuanto a calidad y cantidad, y finalmente la investigación y desarrollo de las metodologías de trabajo.

2.3.1.- Fortalezas y debilidades

El área de los recursos humanos: Existe gran experiencia en la tarea de la educación y en la Dirección del Colegio, por tanto existe el conocimiento de las tareas relevantes para el logro de los objetivos educacionales. Esta experiencia ha permitido obtener un prestigio e imagen en el sector, con lo cual existe una certidumbre en la matrícula anual de los primeros años de educación.

Los programas técnicos de estudio: Aunque son los oficiales, se ven influenciados fuertemente por el carácter particular del profesor a cargo, esto es importante por cuanto la dedicación y profesionalismo de los educadores que, en su mayoría provienen de otros colegios, es muy variable, repercutiendo en definitiva en la calidad de la enseñanza. en su mayoría son profesores con menor experiencia con lo cual los objetivos al no estar formalizados se desvían de lo que se pretende.

Los recursos físicos: la infraestructura, aunque adecuada está por debajo de los estándares de los colegios de mayor tamaño, en lo referente a infraestructura deportiva (Multicanchas, equipamiento deportivo etc.), de apoyo en la docencia (biblioteca, central de apuntes; etc.).

Los recursos financieros: durante el período de funcionamiento los exedentes monetarios acumulados representan una gran liquidez, la rentabilidad de estos recursos es la entregada por las entidades bancarias en depósitos de largo plazo. No existe endeudamiento, ya que el crecimiento ha sido lento y no han habido reinversiones en los últimos 5 años.

En el área comercial: no se ha desarrollado un estudio de mercado, se conoce cualitativamente la posición en el mercado y no se han identificado las fortalezas del servicio educacional.

Los recursos de información: empleados han sido largamente probados y dado el tamaño pequeño de los cursos existe una comunicación expedita entre Padres-Profesores y entre Profesores-Dirección. Además, es posible tener por este hecho un conocimiento particular de los alumnos y por lo tanto hay una relación muy cercana entre apoderado-profesor-dirección, este acercamiento permite satisfacer las necesidades particulares de los alumnos y apoderados.

Investigación y desarrollo: No existe un plan de investigación y desarrollo en metodologías de aprendizaje, de estudio y formas de comprensión que no sean las tradicionales y expuestas explícitamente en los programas de educación tradicional.

Objetivos de la educación: Los objetivos de la educación aunque son continuamente expuestos, no están formulados explícitamente lo que trae el peligro de una gran variabilidad tanto en la exposición y como en el logro de ellos.

3.- PLAN ESTRATEGICO DE ALTERNATIVAS DE INVERSION

El plan estratégico viene a responder a las etapas precedentes de evaluaciones internas y externas a la sociedad educacional, es así como la adaptación a las variables externas caracterizadas como amenazas y oportunidades son enfrentadas con este plan estratégico, además con el adecuado manejo de las debilidades y las fortalezas que se poseen, y con un programa de inversiones para el futuro que responde al plan estratégico que se plantea se caracteriza el futuro.

Combinación de factores internos y externos

Oportunidades

- 1.- Poca flexibilidad para adaptarse de colegios con dependencia diferente.
- 2.- Orientación exclusiva de la educación científico-humanista al ingreso a la universidad.
- 3.- Desvinculación entre la educación media técnico-educacional y el campo técnico-laboral.
- 4.- Incremento de la demanda educativa
- 5.- En el sector en donde está localizado el actual colegio y en otros sectores existe una demanda insatisfecha de centros educativos.

Amenazas

- 1.- Existe un aumento en la calidad de la enseñanza.
- 2.- La instalación potencial de algún colegio de similares características en zona actual.
- 3.- El deterioro del nivel económico de las familias que componen el sector.
- 4.- El porcentaje de crecimiento etareo de la población comprendida entre 5-6 años se pronostica para el futuro como bajo.

Fortalezas

- 1.- Experiencia
- 2.- Existe un estudio de mercado
- 3.- Recursos financieros
- 4.- Imagen
- 5.- Comunicación expedita ente Padres-Profesores y entre Profesores-Dirección.

Debilidades

- 1.- No existe una identificación de las fortalezas del servicio
- 2.- Infraestructura menor a otros de su categoría
- 3.- Los objetivos no están formulados explícitamente
- 4.- Variabilidad en el logro de los objetivo
- 5.- No existe investigación y desarrollo

ENFOQUE ESTRATEGICO

El enfoque estratégico o modelo estratégico a seguir será el modelo de la estrategia de crecimiento, se emplea la idea de la intersección Unidad de negocio-mercado. Se plantean cuatro alternativas posibles:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto
- Desarrollo de mercado
- Diversificación

Unidad de negocio\Mercado		ACTUAL M1	NUEVOS M2...Mn
ACTUAL	P1	Penetración de mercado	Desarrollo de mercados
NUEVOS	P2 : Pn	Desarrollo de Productos	Diversificación

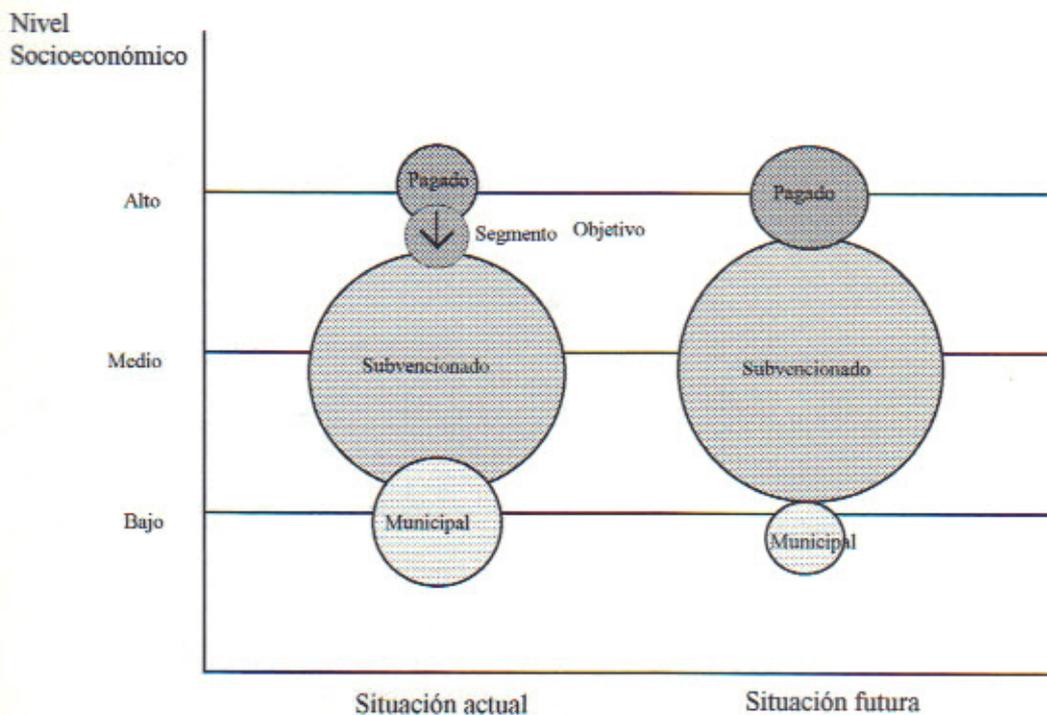
3.1.- CARACTERIZACION DEL MERCADO

Segmento objetivo

La oferta según el tipo de establecimiento educacional: Municipal, Particular Subvencionado y Particular pagado para las comunas seleccionadas, según las tendencias y políticas del estado se estima que se presentarán con una menor participación del estado a través de los municipios, dando paso a los colegios particulares subvencionados y estos últimos compitiendo además con los particulares pagados bajo la modalidad de pago compartido.

Se espera para el futuro (próximos 4 años) que los colegios particulares pagados aumenten su participación en el segmento alto y un grupo de ellos se orienten hacia un sector con menor ingreso económico (cuadro 14), dependiendo de la capacidad de generación de nuevos proyectos educacionales. Existen algunos colegios que actualmente están en este mercado pero sin satisfacer las necesidades completas de los apoderados.

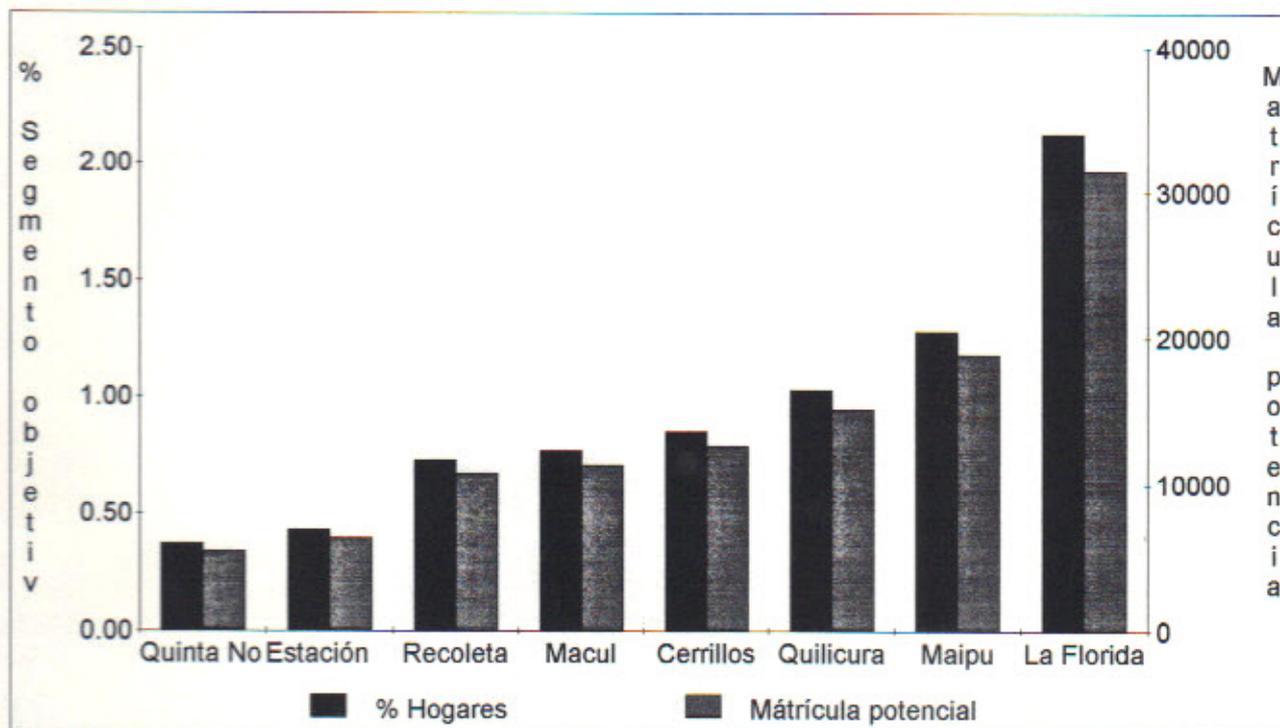
El segmento objetivo elegido, es el nivel socio-económico medio-alto, dentro del grupo de comunas elegido existe una importante cantidad de hogares que pertenecen al segmento elegido y en el cual no son satisfechas sus necesidades, por cuanto representa un alto grado de seguridad en la realización de proyectos en dichas comunas.



Cuadro 14.- Segmento objetivo en las comunas de: Recoleta, Macul, La Florida, Quilicura, Quinta Normal, Estación Central, Cerrillos y Maipu.

Comuna	Total Hogares	% Hogares Segmento c/r Total	Nº Hogares Segmento
Quinta Normal	27702	0.37	2698
Estación Central	33547	0.43	3148
Recoleta	39230	0.73	5397
Macul	28740	0.77	5667
Cerrillos	17297	0.85	6296
Quilicura	9513	1.03	7556
Maipu	60382	1.28	9445
La Florida	78278	2.13	15736
Total	294689	7.59	55943

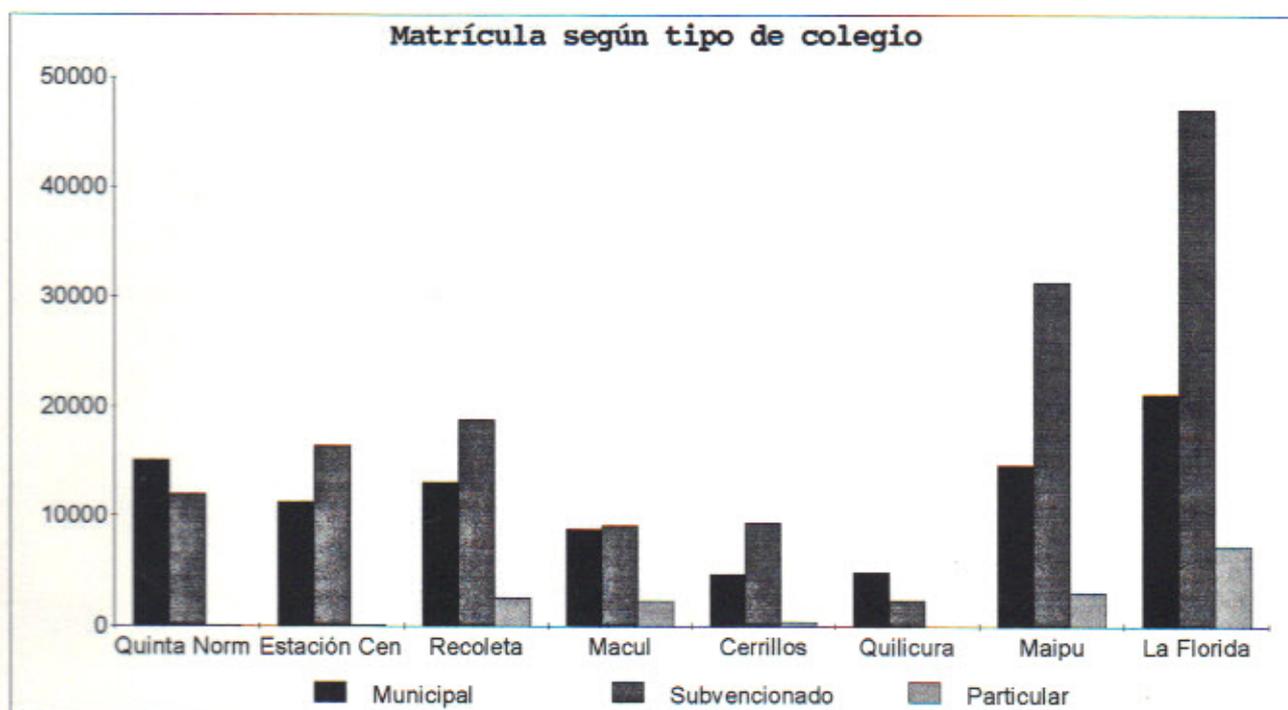
Nota : El total considerado es de 737.133 hogares, datos censo 1992.



Cuadro 15.-Matrícula según tipo de colegio

Comuna	Municipal	Subvencionado	Pagado
Quinta Normal	15087	11995	73
Estación Central	11272	16439	139
Recoleta	13077	18819	2535
Macul	8807	9149	2338
Cerrillos	4678	9347	398
Quilicura	4863	2380	0
Maipu	14740	31416	3083
La Florida	21210	47122	7265
Total	93734	146667	21465

Fuente: Ministerio de Educación.



3.2.- ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia propuesta se formula en tres niveles:

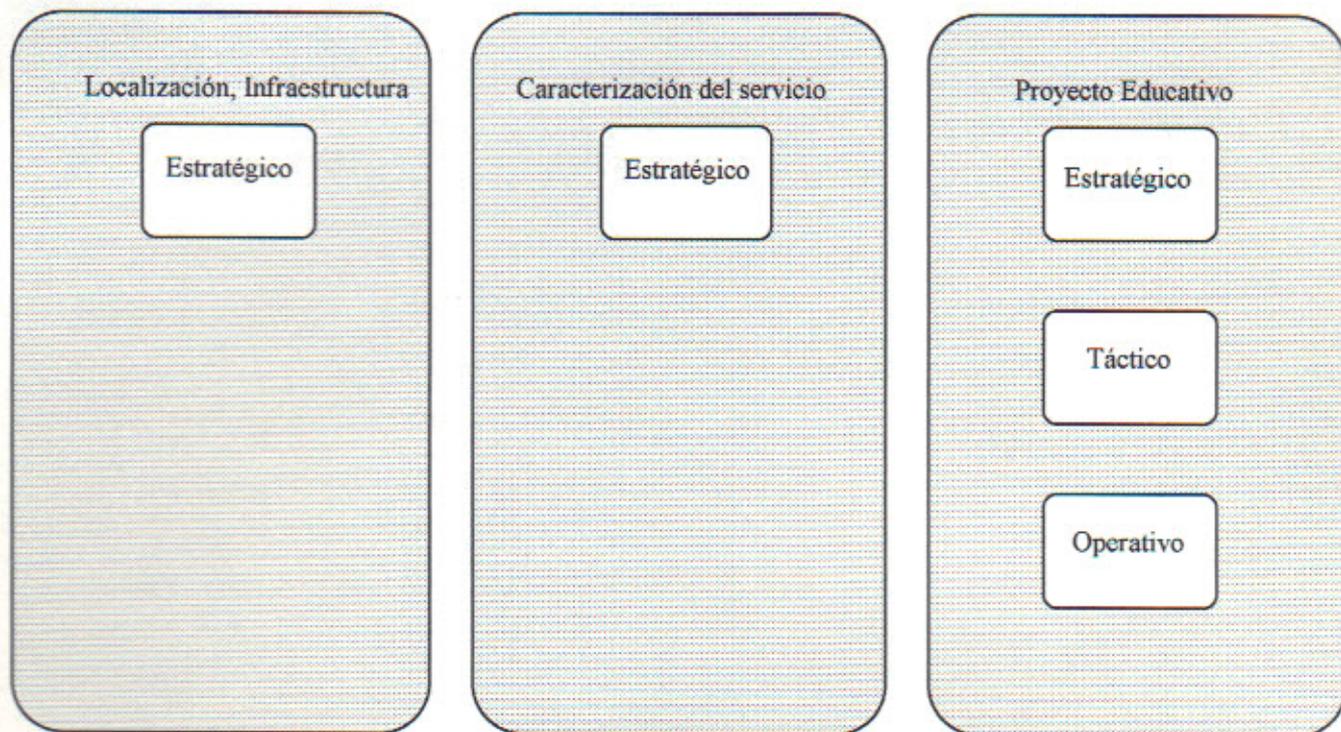
- Estratégico (organizacional)
- Táctico
- Operacional

La estrategia, a nivel organizacional, a seguir será la de usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y las debilidades superarlas y convertirlas en fortalezas. Específicamente el Desarrollo de mercados, dado que las unidades de negocio son las mismas, y además existen mercados insatisfechos.

Para aprovechar la Oportunidad:	Se debe:
"Mercados insatisfechos"	<i>"Desarrollar esos mercados, específicamente las comunas seleccionadas, con proyectos en cada una de ellas."</i>
Para superar la debilidad:	Se debe:
1.- "No existe una identificación de las fortalezas del servicio"	<i>"Caracterizar el servicio de acuerdo a los requerimientos del Apoderado."</i>
2.- "Infraestructura no comparable"	<i>"Inversión física"</i>
3.- "Los objetivos no están formulados explícitamente" 4.- "Variabilidad en el logro de los objetivo" 5.- "No existe investigación y desarrollo"	<i>"Formular un proyecto educativo"</i>

La estrategia propuesta es: *"Desarrollar en las comunas seleccionadas colegios de niveles prebásico y básicos, teniendo previamente una caracterización detallada del servicio educativo, con una infraestructura comparable y sustentado en proyectos educativos que asegure el logro de objetivos."*

A nivel estratégico el esquema de trabajo es:



3.2.1.- CARACTERIZACION DEL SERVICIO

El objetivo de la caracterización del servicio es:

"Determinar la valoración que le dan los padres, (de las comunas seleccionadas), a las variables relevantes de un proyecto educacional y así proyectar un colegio en dichas comunas. "

Estas variables fueron definidas como:

Variables Generales:

- Distancia entre el colegio y la casa
- Prestigio del colegio
- Desarrollo de actividades extra-programáticas y talleres
- Infraestructura

Plano instructivo: Variables relevantes

- Nivel de exigencias
- Metodología de enseñanza
- Programas de estudios
- Prácticas deportivas
- Enseñanza de idiomas

Plano Formativo: Variables relevantes

- Formación familiar
- Formación social
- Formación pluralista
- Formación católica
- Formación en los hábitos de conducta

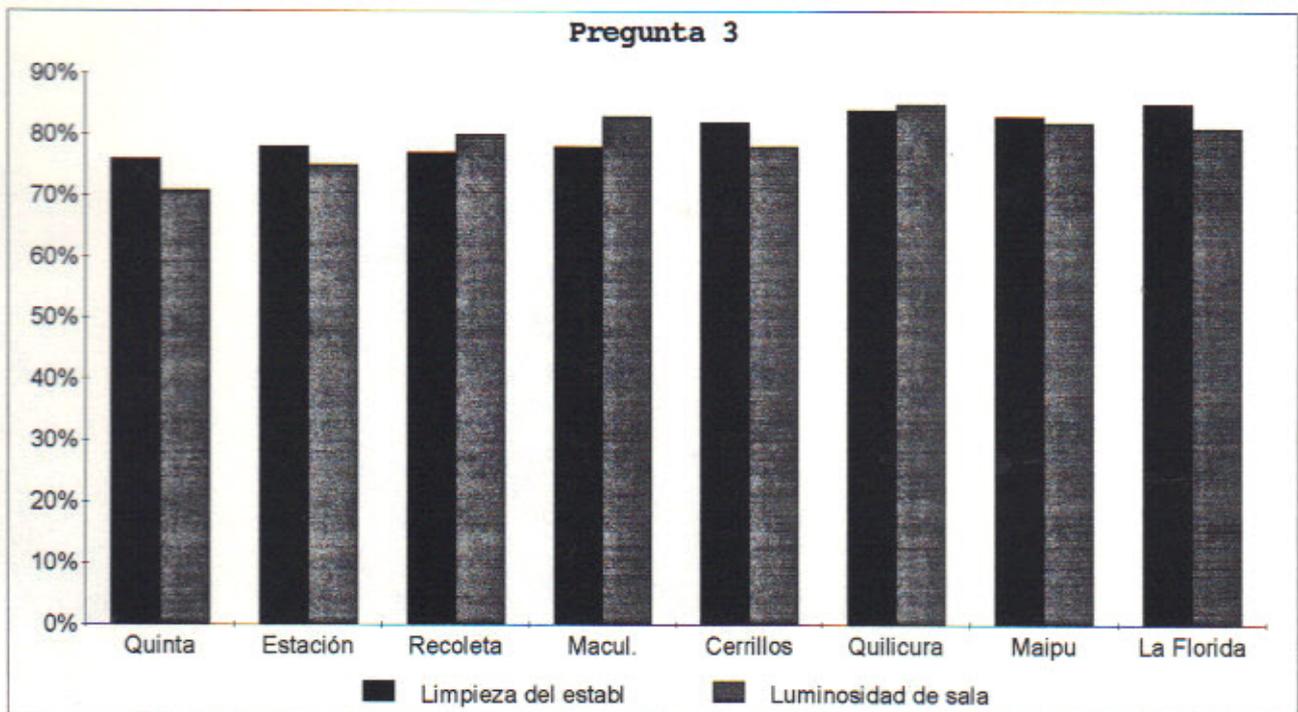
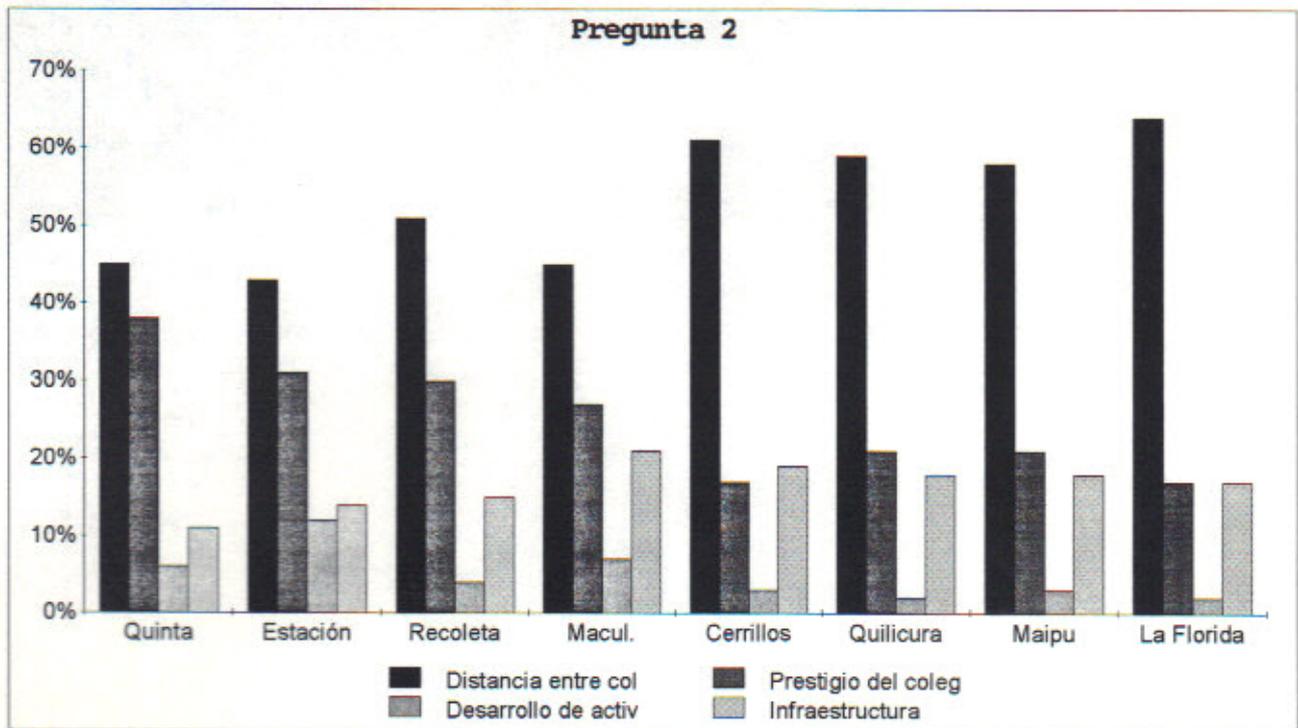
Cada una de estas variables involucra en si misma una destinación de recursos humanos y físicos, que haría prohibitivo cualquier proyecto que pretenda abarcar todas, por lo menos en sus primeros años de formación. Por ello, dada las limitaciones de recursos es necesario dar prioridad a éstas variables de tal manera de poder configurar el servicio a ofrecer. La oferta en las comunas seleccionadas de colegios de similares características es escasa, lo que significa que cualquier innovación será valorada por los potenciales apoderados pero la información arrojada en esta parte del estudio será de gran ayuda para destinar los recursos.

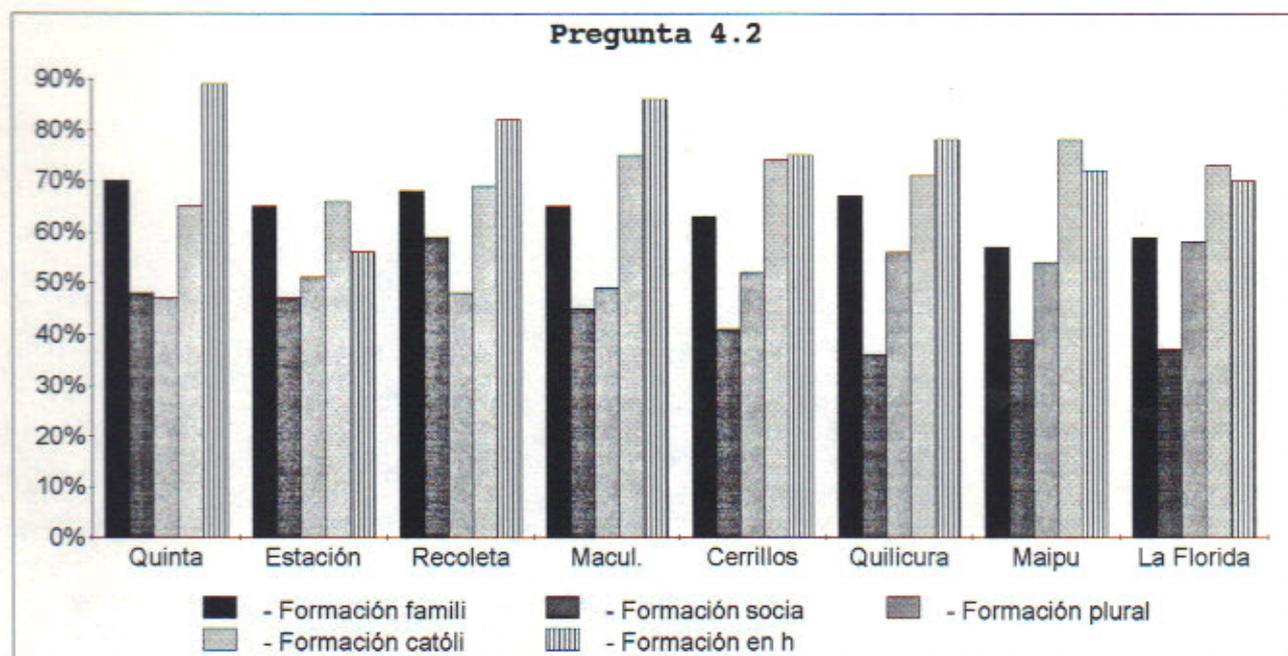
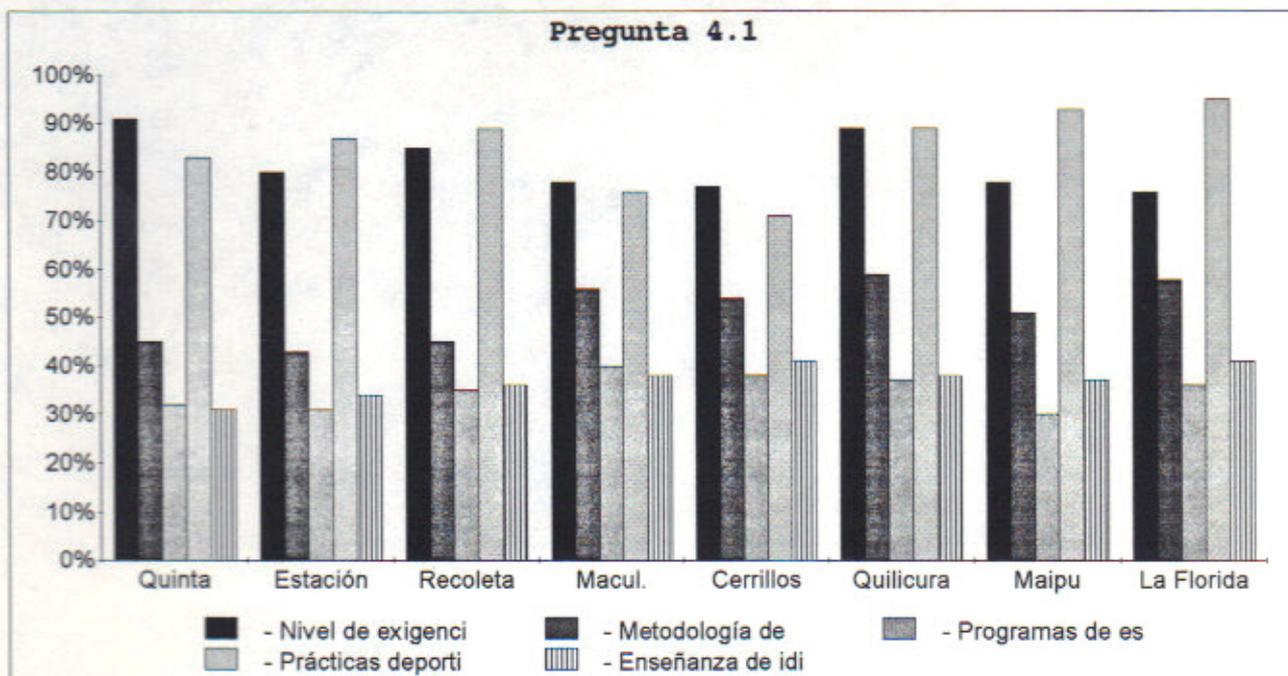
Para obtener la información se diseñó una encuesta, que se realizó en las comunas seleccionadas en la parte anterior. Los contenidos principales son las variables antes mencionadas, se les consulta directamente sobre la valoración que le dan a ellas y además sobre el precio de colegiatura que estaría dispuesto a pagar. Esto es esencialmente importante por que da una idea del valor que le da el apoderado al servicio que desea. Se desea estimar también el nivel de ingreso del encuestado, más específicamente que en la primera parte del estudio de mercado, más específicamente dentro del subgrupo medio. La encuesta se realiza en colegios subvencionados y particulares de las comunas seleccionadas de Recoleta, Macul, La Florida, Quilicura, Quinta Normal, Estación Central, Cerrillos y Maipu.

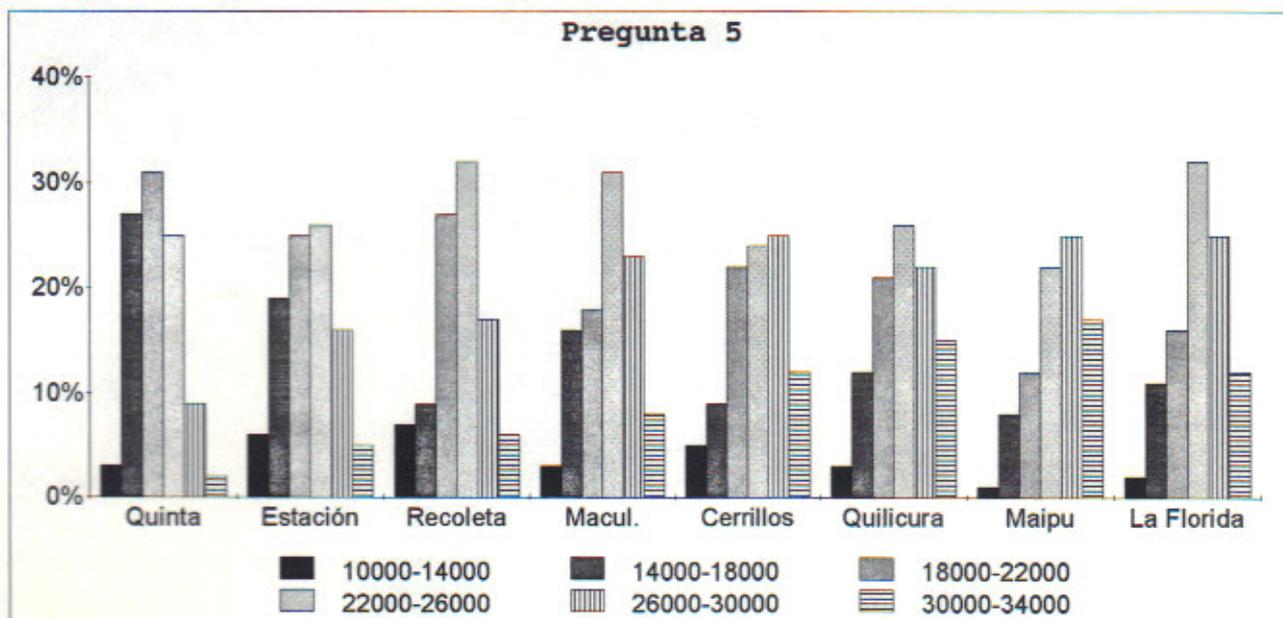
El formato de la encuesta se presenta en el Anexo N

Cuadro 16.- Resultado de encuesta

	Comuna	Quinta Normal	Estación Central	Recoleta	Macul.	Cerrillos	Quilicura	Maipu	La Florida
Pregunta 2.-									
Factor considerado en la elección de un colegio:									
Distancia entre colegio y la casa		45%	43%	51%	45%	61%	59%	58%	64%
Prestigio del colegio		38%	31%	30%	27%	17%	21%	21%	17%
Desarrollo de actividades extraprogramáticas		6%	12%	4%	7%	3%	2%	3%	2%
Infraestructura		11%	14%	15%	21%	19%	18%	18%	17%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Pregunta 3.-									
Valor dado (de 1 a 10) en cuanto a:									
Limpieza del establecimiento		76%	78%	77%	78%	82%	84%	83%	85%
Luminosidad de salas		71%	75%	80%	83%	78%	85%	82%	81%
Pregunta 4.1.-									
Calidad de la educación (de 1 a 10) en cuanto a Instrucción									
- Nivel de exigencias		91%	80%	85%	78%	77%	89%	78%	76%
- Metodología de enseñanza		45%	43%	45%	56%	54%	59%	51%	58%
- Programas de estudios		32%	31%	35%	40%	38%	37%	30%	36%
- Prácticas deportivas		83%	87%	89%	76%	71%	89%	93%	95%
- Enseñanza de Idiomas		31%	34%	36%	38%	41%	38%	37%	41%
Pregunta 4.2.-									
Calidad de la educación (de 1 a 10) en cuanto a formación									
- Formación familiar		70%	65%	68%	65%	63%	67%	57%	59%
- Formación social		48%	47%	59%	45%	41%	36%	39%	37%
- Formación pluralista		47%	51%	48%	49%	52%	56%	54%	58%
- Formación católica		65%	66%	69%	75%	74%	71%	78%	73%
- Formación en hábitos de conducta		88%	56%	82%	86%	75%	78%	72%	70%
Pregunta 5.-									
Valor de la colegiatura en \$									
	6000-10000	3%	3%	2%	1%	3%	1%	3%	1%
	10000-14000	3%	6%	7%	3%	5%	3%	1%	2%
	14000-18000	27%	19%	9%	16%	9%	12%	8%	11%
	18000-22000	31%	25%	27%	18%	22%	21%	12%	16%
	22000-26000	25%	26%	32%	31%	24%	26%	22%	32%
	26000-30000	9%	16%	17%	23%	25%	22%	25%	25%
	30000-34000	2%	5%	6%	8%	12%	15%	17%	12%
	34000-38000	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	1%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%







La pregunta 2.- del factor considerado por el apoderado, en la elección de un colegio los resultados reflejan las premisas entregadas en el primer objetivo del presente capítulo, en cuanto a los factores considerados en la elección de un colegio, en primer lugar está - **La distancia entre el colegio y la casa**, esta variable constituye lo más importante según los encuestados en los diferentes sectores. Existe un número importante de colegios municipalizados y subvencionados pero de alguna manera existe un gran desplazamiento de alumnos para llegar a los colegios. El prestigio e infraestructura también son variables importantes consideradas por los apoderados sin embargo el manejo de ellas se lleva a cabo en el largo plazo.

Las comunas están ordenadas de acuerdo al ranking entregado en el estudio de mercados, desde menor a mayor capacidad económica dentro del estrato social declarado anteriormente. En el cuadro siguiente se muestra la tendencia de las variables entre las diferentes comunas.

Preferencia Variable		
1°	Distancia entre colegio y hogar	Aumenta
2°	Prestigio del colegio	Disminuye
3°	Infraestructura	Aumento
4°	Desarrollo de actividades extraprogramática	Disminuye

Pregunta 3.- Valor dado por el apoderado a la limpieza y luminosidad, los resultados muestran una alta valoración por estos factores y se muestra una leve alza entre las comunas estudiadas.

Pregunta 4.1.- La calidad de la educación en cuanto a instrucción, los resultados muestran un gran porcentaje para el **nivel de exigencias y las prácticas deportivas**, y un porcentaje menor para los ítemes metodologías de enseñanza, programas de estudio y enseñanzas de idiomas. El análisis de estos resultados lleva a concluir que existe un gran interés por una educación de alta exigencias que satisfagan las expectativas de superación de las familias, viendo en la educación un camino para el logro de objetivos de estándar de vida. La escases de campos y clubs deportivos en la zona lleva a la alta valoración de prácticas deportiva, además del auge del deporte entregado formalmente en los últimos tiempos.

Las comunas ordenadas de acuerdo al ranking entregado en el estudio de mercados, desde menor a mayor capacidad económica dentro del estrato social. En el cuadro siguiente se muestra la tendencia de las variables entre las diferentes comunas.

Posición	Variable	
1°	Nivel de exigencias	Disminuye
2°	Prácticas deportivas	Aumenta
3°	Metodologías de enseñanza	Aumenta
4°	Enseñanza de idiomas	Constante
5°	Programas de estudios	Constante

Pregunta 4.2.- Calidad de la educación en cuanto a formación - las mayores preferencias se las llevan la Formación en hábitos de conducta y una formación familiar, el resto de los ítemes son menos pero igualmente valorados. Representan en general los valores que la sociedad difunde en los diferentes medios.

La tendencia de estas variables, entre las comunas, es irregular y no se puede concluir su desarrollo.

Pregunta 5.- El valor de la colegiatura mensual - la distribución obtenida de los rangos de precio refleja el segmento en el cual se enfocó la encuesta, se comprobó gran disposición por pagar el valor de una colegiatura mensual a un colegio que les llene las expectativas, destacando que la encuesta se llevó a cabo en diferentes colegios que en su gran mayoría son subvencionados o municipalizado lo cual representa costo cero para al apoderado.

La tendencia de ésta variable, entre las comunas, viene a comprobar el resultado anterior del ranking de ellas dentro del grupo elegido en el estudio de mercado.

El mayor porcentaje está en los rangos entre 18000-22000 para el primer grupo de comunas (Quinta Normal, Estación Central, Recoleta, Cerrillos, Quilicura) y 22000-26000 para el grupo de comunas de Macul, Maipu, La Florida.

3.2.2.- FORMULACION DEL PROYECTO EDUCATIVO

La Finalidad del proyecto educativo, es definir y precisar la acción educadora del colegio, recoge las tareas típicas, métodos, y procedimientos para una programación estructurada de ellos, y así evitar duplicidad de funciones. Formula, en conjunto con toda la comunidad del colegio, estrategias de desarrollo en el proceso educativo, por ello es de vital importancia reconocer que, como cualquier proyecto, está abierto a incorporar mejoras en el planteo de sus componentes. Se plantea de acuerdo a lo propuesto, en tres niveles Estratégico, Táctico y Operativo.

A) ESTRATEGICO

Objetivo de la educación

Lograr el desarrollo moral, intelectual y físico de los individuos sobre la base de mantener y enriquecer el patrimonio cultural y humano de la nación, y crear conciencia de los valores de la familia y hábitos de conducta, de la actividad física, del deporte y recreación de los alumnos.

Misión del colegio

El colegio tiene como misión específica entregar una formación integral de la persona, poniendo a disposición de ellos los conocimientos de las ciencias básicas y valores espirituales de la sociedad.

Enfoque del proceso educativo

Las prioridades del proceso educativo, y en donde se dá énfasis: son las prácticas deportivas, un alto nivel de exigencia académica, la metodología de enseñanza y enseñanza de idiomas. Los fines de la educación orientados a la perfección espiritual permanente del ser humano inspiran las acciones educativas. La educación se orienta de tal forma que el alumno pueda perfeccionarse y se constituya en el eje de la acción educativa. Se entiende entonces por educación, una exigencia continua que debe atender el desarrollo gradual de las capacidades, necesidades y expectativas de cada alumno, de esta manera se facilita el desarrollo integral y la capacidad de incorporación positiva al desarrollo del país.

Fundamentos de la educación

- La educación centrada en la familia, como elemento fundamental e indivisible de la sociedad, en donde se crean y crecen los valores humanos, los que constituirán los pilares de los valores de la persona adulta.

- La educación centrada en la persona, se fundamenta en una cualidad que es esencial a todo ser humano: la educabilidad. Esto significa que educar, a diferencia del instruir o adiestrar, consiste en apoyar las tendencias del hombre para desarrollar sus facultades (inteligencia, sensibilidad, voluntad, imaginación y memoria), de acuerdo a sus propias posibilidades y limitaciones. Sin embargo, porque la persona es también un ser de relaciones, requiere para su perfección de cuanto lo rodea. En la medida que el individuo se relaciona con otros, éste crece en su desarrollo como persona y contribuye al crecimiento de los demás.

- La psicología del desarrollo explica el fenómeno del aprendizaje y lo explica con los siguientes principios:

El alumno no aprende sólo aquello que puede "acomodar" a las estructuras mentales que posee.

El alumno aprende y progresa integralmente cuando el aprendizaje propuesto es significativo para él, es decir puede asociarlo a experiencias personales, percibiéndolo como provechoso para sus necesidades y expectativas.

El alumno llega a interiorizar principios y sus derivaciones cuando los percibe como totalidades y logra establecer relaciones amplias entre conocimiento o actividades fraccionadas.

Objetivos educativos

Los objetivos educativos que se persiguen responden a características que se desean entregar a los alumnos, pero más allá de los conocimientos, la educación que se desea entregar es un proceso de acción sobre el individuo a fin de llevarlo a un estado de madurez que lo capacite para enfrentar la realidad de manera consciente, equilibrada y eficiente, y para actuar dentro de ella como ciudadano participante y responsable.

Los objetivos de formación

Conocimiento de la realidad.- El alumno como futuro hombre independiente debe conocer la realidad física, social y cultural que lo rodea. De aquí entonces que las actividades que se desarrollan apuntan en este sentido en el conocimiento y comprensión de los hechos del vivir y actuar.

La confrontación con la realidad tiene por objeto hacer que se conozcan los hechos y se razone sobre ellos. Debe existir una orientación al educando hacia la convicción de que puede y debe intervenir en los hechos, cuando sea necesario y en forma positiva. Es preciso que el educando tome conciencia del mundo en que vive, del cual depende y en el cual debe actuar en forma responsable.

Así las actividades deben inspirarse en la realidad física, social y cultural; es preciso que sepa actuar en el medio físico, para una mejor integración a la sociedad; es preciso que conozca la realidad social para una mejor integración dentro de ella; es preciso que conozca la realidad cultural a fin de que los valores de la sociedad no se menoscaben.

En términos prácticos este objetivo del estudio del medio ambiente comienza con la escuela, luego por el barrio, la ciudad otras ciudades y países etc. La programación será correlacionada en diferentes disciplinas de manera de un enriquecimiento de los conocimientos. Tareas auxiliares didácticas son las excursiones, visitas a archivos, museos y empresas.

Formación de acuerdo con la realidad de cada uno.- Formar de acuerdo con la realidad de cada uno consiste en que la educación se vuelva hacia el alumno, sentirlo y conocerlo para ofrecerle las oportunidades de formación que lo realicen. Así se fomenta la diferenciación de manera de descubrir y desarrollar las posibilidades de cada uno. La realización de cada uno, se lleva viendo la realidad del alumno de manera de poder orientarlo hacia actividades que respondan a sus aspiraciones y aptitudes. De aquí la necesidad que la educación ofrecida sea lo más individual posible.

Formación de mentalidad científica.- Este es un objetivo que nace de la realidad actual, el alumno se debe enfrentar a un momento dentro de la historia calificado como de rápidos y grandes cambios.

La comprensión de los fenómenos tanto sociales como físicos y la manera de enfrentar los problemas y poder acercarse y esbozar una solución es mediante una actitud científica y alejada de mitos y creencias.

Por medio de la mentalidad científica, el hombre percibe las causas de los fenómenos y así se puede desenvolver con mayor certeza en la búsqueda de las respuestas a las interrogantes. Este objetivo no implica que todos deban llegar a ser científicos, por el contrario, lo serán los menos que tengan las aptitudes de investigación etc. Si no que la adquisición de una mentalidad científica los llevará a una liberalización de credulidad, ingenuidad e inseguridad ante los hechos del mundo.

Formación para la vida personal.- Se hace necesaria una formación no solo para las horas libres de descanso en la cual no hay una labor productiva si no que también para una mejor orientación de la vida personal. La orientación del educando en este sentido se lleva a cabo con actividades deportivas, recreativas y culturales que lo motiven en períodos posteriores a continuación del período escolar, este punto es de mucha importancia para el colegio, por cuanto se considera a la actividad física y recreación como una fuente de conocimiento del entorno natural y social.

Desarrollar el espíritu creativo.- Para responder al desarrollo social del alumno y para llevar a la práctica experiencias que desarrollen la crítica a situaciones y problemas físicos, sociales y posteriormente plantear alternativas creativas de solución. Estas situaciones no tienen porque ser programadas si no que la experiencia será de mayor valor si se aprovechan situaciones reales y que acontecen diariamente.

B) TACTICO

Normas didácticas

Las normas didácticas del colegio se fundamentan en una condición básica del proceso educativo la cual es el respeto por la personalidad del educando, que debe ser tratada como una persona con personalidad y características que lo hacen ser particular. A continuación se enumeran los principios básicos que estructuran las bases del pensamiento del colegio.

Relaciones entre docentes y alumnos.- El colegio fomenta que las tareas escolares deben realizarse en armonía entre el docente y el alumno. El papel del docente en estas tareas es decisivo, pues de él, de su dirección y compromiso dependerá la labor educativa. Por ello la normativa se centra tanto en la labor del educando como la del docente. Destacando que los buenos resultados de un método dependen más de ésta actitud que del método mismo.

Por tanto se detallan continuación las funciones del docente en el contexto de la educación actual la cual se detallarán más adelante.

Areas de actividad: Docencia
 Orientación personal
 Normativa de la convivencia
 Perfeccionamiento

La coordinación de docentes y disciplinas.- La coordinación de los docentes se hace necesaria para una mejor asistencia al educando. Los docentes se deberán poner acuerdo de como llevar a cabo los objetivos declarados por el colegio y en reuniones orientar y encaminar en la persecución de ellos.

La coordinación de las disciplinas tiene por finalidad evitar el fraccionamiento de los conocimientos, a fin de conseguir que el educando tenga una visión global del conocimiento y no de disciplinas aisladas.

Vivencias.- El contacto del educando con la realidad facilita el aprendizaje y lo torna auténtico y significativo. Por consiguiente, las unidades de enseñanza deben desenvolverse en situación de vivencia, para la mejor comprensión de los temas de estudio.

La individualización.- Es un concepto imprescindible en el proceso educativo por cuanto enfrenta al educando con su propia personalidad, su manera de ser, sus actitudes, aspiraciones y deficiencias. Este proceso de autoconocimiento ayudará en la orientación y en la formación de la personalidad.

Metodología de la enseñanza

De acuerdo con los objetivos y las normas didácticas planteadas, a continuación se plantean las normas de carácter más específico que constituye la metodología de la enseñanza.

En general, la metodología de la enseñanza conducirá al alumno a la autoeducación, a la autonomía.

La metodología didáctica tendrá por objeto dirigir el aprendizaje del educando para que éste incorpore a su comportamiento las normas, actitudes y valores que el colegio le ofrezca.

Esta metodología no es rígida si no que está abierta a los aportes y reformulaciones por parte de los docentes que la aplican, además de los alumnos.

El esquema general del desarrollo de la metodologías es:

Primero una fase de planteamiento, en donde se establece el contenido a estudiar, se precisan los detalles de la unidad.

Segundo la fase de la ejecución que a su vez se subdividen en cuatro:

- motivación,
- realización: se procede al estudio propiamente tal en base a la metodología elegida,
- elaboración: discusiones, ejercicios y aplicaciones,
- conclusiones.

Fase de evaluación, consistente en pruebas de evaluación que le permitan al docente tener información del estudio del alumno, además de ajustar los contenidos y/o metodología aplicadas.

Las metodologías aplicadas deberán ser en tres categorías individual (orientación en el estudio), colectiva (método expositivo) y en grupos (método de la dinámica de grupo).

Requisitos para ser profesor del colegio

- Contar con la confianza de la Dirección
- Ser conocedor del proyecto educativo del colegio
- Manifiestar vocación de educador y amor a los niños
- Tener capacidad de establecer buenas relaciones humanas y especial espíritu de servicio
- Tener espíritu de superación e interés por el colegio
- Tener idoneidad moral exigida por el Ministerio de educación

C) OPERATIVO

Organización administrativa

La organización administrativa del colegio está diseñada de manera de velar por el cumplimiento del proyecto educativo y finalmente por garantizar el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

Está constituido por tres niveles:

- La dirección
- La unidad técnica
- La unidad de ejecución

El servicio directivo

Es aquella entidad que ha asumido la mayor responsabilidad en la Dirección del colegio, por consiguiente es aquella sobre la cual pesan las más grandes responsabilidades.

Ella es responsable en último término, de los aciertos y fracasos en la labor educativa y aún la de los demás participantes del proceso educativo.

Es el cargo de mayor responsabilidad y representatividad dentro del colegio. Se caracteriza por ser colegiada y representativa.

La componen la Directora y Subdirectora, son cargos que comprometen un servicio de orientación y formación moral, profesional, psicológica, social y cívica de la comunidad educacional, entre sus funciones básicas la constituyen el estudiar, planificar, impulsar, promover, supervigilar y evaluar dinámica y responsablemente todas las iniciativas y actividades que digan relación con el buen funcionamiento de la comunidad educativa.

La dirección, como iniciadora responsable de la comunidad educativa, decide en última instancia, supervisa y evalúa, encauzando la creatividad de los grupos, compartiendo logros y fracasos, apoyando iniciativas, respetando la función específica de cada uno de los miembros que integran la comunidad.

La unidad técnica pedagógica

Impregnado de los principios y valores del colegio, desempeña sus funciones en forma dinámica y creativa, en constante renovación, evitando la rutina inoperante.

Por lo tanto los miembros de esta unidad se esforzarán en servir a la comunidad educativa, entregando a cada persona que lo solicite, no sólo la asesoría técnica sino, en especial, un mensaje que traduzca el compromiso del colegio en el cumplimiento de los objetivos.

Función técnica

Preocuparse de todo lo relacionado con el proceso de enseñanza-aprendizaje:

Planes

Programas

Métodos

Textos

Material audio-visual

Velar por el mejoramiento de las metodologías de enseñanza

Actividades

Frente a los alumnos:

Entregarles información referente a:

Objetivos

Metas inmediatas y mediatas

Formas de trabajo que se utilizarán para lograr los fines

Evaluar los rendimientos en las diferentes asignaturas y buscar causas de posibles dificultades.

Frente al profesorado:

Informar sobre planificación, formas de evaluación

Velar por su perfeccionamiento a través de:

Consejos

Charlas

Bibliografía

Frente a la dirección:

Presentar el plan de trabajo a largo y corto plazo

Estudiar y tratar de solucionar problemas técnico-educacionales que encomiende la dirección

Informar periódicamente a la Dirección de sobre la marcha de las actividades técnico-pedagógicas y sus resultados.

La disciplina

La persona que formula el compromiso de servir a la comunidad en la mantención del orden y la disciplina, debe tener bien claro que sus funciones abarcan:

Ella ha de encauzar, vigilar, y cultivar la disciplina y el orden; pero especialmente ha de cumplir su rol educativo, estimulando la autodisciplina, en un ambiente inspirado en los valores del colegio, se velará por:

- Corrección en los modales
- Respeto mutuo
- Disciplina físico-mental
- Presentación personal
- Puntualidad
- Sana recreación y esparcimiento

La inspectora es la persona responsable, a quien el colegio confía la porción más sensible y escogida de la comunidad educativa.

En su contacto permanente con los demás, tiene oportunidades excelentes para colaborar en la misión del colegio, construcción y difusión de los valores cristianos.

Actividades de la inspección

Frente a los alumnos:

- Consultar y colaborar con la Dirección y profesores jefes en la solución de casos que requieren especial atención
- Aplicar estímulos y sanciones en conformidad al reglamento interno del colegio
- Previo acuerdo con los jefes de curso remitir a orientación los casos que requieran estudio

Frente al profesorado:

- Determinar el horario y su puntual cumplimiento
- Registrar inasistencias y atrasos de los profesores
- Responsabilizarse de todas las situaciones que requieran vigilancia
- Atender casos imprevistos de emergencias
- Controlar libros de clases y registro de inasistencia

Frente a la Dirección:

- Informar periódicamente de la marcha de cada uno de los sectores de la comunidad en los aspectos que lo incumben
- Presentar semanalmente el registro de los alumnos
- Colaborar en la función administrativa de la Dirección

3.3.- ESTRATEGIA A NIVEL TACTICO

La estrategia a nivel táctico consiste en :

"Formular prioridades de las variables relevantes del servicio educativo, que difundan y controlen el comportamiento de los directores y profesores."

Para ambos grupos de comunas:

- *"Contar con un sistema de transporte escolar eficiente, de tal forma de responder al primer requisito del apoderado en la elecci3n de un colegio."*
- *"Infraestructura con espacios amplios con gran iluminaci3n y limpieza."*
- *"Ubicaci3n definitiva en cercanias de campos deportivos"*

Prioridades de las variables:

Para el primer grupo de comunas:

Instrucci3n

1°	Nivel de exigencias
2°	Prácticas deportivas
3°	Metodologias de enseñanza
4°	Enseñanza de idiomas
5°	Programas de estudios

Formaci3n

1°	Hábitos de conducta
2°	Formaci3n familiar

Para el segundo grupo de comunas:

Instrucci3n

1°	Prácticas deportivas
2°	Nivel de exigencia
3°	Metodologias de enseñanza
4°	Enseñanza de idiomas
5°	Programas de estudios

Formaci3n

1°	Hábitos de conducta
2°	Formaci3n familiar

3.4.- Estrategia a nivel operativo

La estrategia a nivel operativo son procedimientos que difundan y controlen el comportamiento de los directores y profesores de acuerdo a las variables relevantes de diseño del servicio.

3.4.1.- Estudio técnico

El estudio técnico se diseña de acuerdo a las variables declaradas anteriormente en los ambitos de instrucción y formación.

El colegio entrega educación a los alumnos mediante los programas tradicionales de educación y los métodos de enseñanza que se imparte son el resultado de la experiencia de los profesores que lo entregan, el colegio cuenta con un plantel de 25 profesores, el 30% del profesorado que actualmente está contratado tiene antigüedad y por lo tanto está familiarizado con los estándares de evaluación y exigencia del colegio, pero el porcentaje restante son profesores jóvenes de corta trayectoria profesional, y proveniente de otro colegios y por lo tanto las metodologías y formas de evaluación y técnicas pedagógicas no han sido adquiridas en el colegio, por tanto el nivel educativo es variable y dependiente del esfuerzo que se haga en la instrucción de los métodos, valores y técnicas pedagógicas en el profesorado que ingresa al plantel.

El objetivo es estandarizar y formalizar los niveles educativos, métodos de enseñanza y técnicas pedagógicas.

Esta necesidad de plantear estas técnicas educativas, además, cumple un importante rol en el control de la enseñanza por parte de la dirección. Es decir, al no existir el planteo claro de lo que se pretende entregar a los alumnos en terminos de una educación que independiente del profesor que la imparta, exista los niveles requeridos de instrucción. Este control se facilita estandarizando las tareas que los diferentes actores cumplen en la educación, entendiendo que el aprendizaje y la relación alumno-profesor no es un sistema cerrado y delimitado si no que es un sistema abierto y de gran riqueza si se dan los caminos y formas de completar la educación que comparado con implementar un método de enseñanza nuevo.

Las etapas del estudio técnico son:

Organización de procedimientos

i.- Planteo de estandarizaciones de las tareas en tres ámbitos:

- de los profesores
- de los objetivos en el proceso educativo del colegio
- de la dirección del centro educativo

ii.- Método de control en las tareas educacionales que aseguren la calidad

De esta manera, cumplida estas etapas se podrá llegar a un diseño conceptual de lo que se ofrecerá a la comunidad y así implementar con bases sólidas un proyecto de crecimiento.

3.4.2.- Organización de procedimientos

3.4.2.1.-Áreas de actividad y tareas críticas

Entendiendo las actividades, como sistemas dinámicos interactuando entre sí, y compuesto por personas, analizarlo aisladamente sería incompleto por cuanto las relaciones y comunicaciones de las personas enriquecer la tarea conjunta de la educación, por ello es que se subdivide en dos actores esta primera etapa de estandarizaciones de las tareas:

- Los profesores (Tareas principales, Definición de objetivos)
- La dirección (Centro educativo, Profesores, Apoderados)

De los primeros se describirá las tareas principales y la definición de los objetivos en el proceso educativo y de los segundos el planeamiento educacional e imagen del centro educativo, considerando el Centro educativo, Profesores y los Apoderados.

A) Estandarización de las tareas del profesor:

Debe poner en marcha el programa curricular diseñado por el plantel, con fines de promover el desarrollo integral y armónico del educando mediante el proceso educativo.

Funciones

- Planificar, organizar, desarrollar y evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje que contribuya al desarrollo integral y armónico del alumno.
- Contribuir a desarrollar en el alumno valores, actitudes y hábitos, en concordancia con el proyecto educativo del colegio.
- Realizar una efectiva orientación educacional, vocacional y profesional adecuada a las necesidades formativas, aptitudes e intereses del alumno.
- Responsabilizarse de los aspectos disciplinarios del alumno, cumpliendo y haciendo cumplir las normas de seguridad, higiene y bienestar.
- Diseñar alternativas instruccionales y actividades de aprendizaje en un número suficiente, como para asegurar efectivos cambios conductuales en sus estudiantes.
- Participar en reuniones técnicas del establecimiento y en aquellas relacionadas con el desempeño de su función específica.
- Mantener comunicación permanente con los padres y apoderados, para vincularlos al desarrollo del proceso educativo.

Al analizar la situación de trabajo de los profesores, se encuentra que las tareas están influenciadas por los objetivos que tenga el colegio, sean explícito o implícitos. La ley de educación requiere que un profesor planifique (distribuya sus actividades en el tiempo) en función de los objetivos que le hayan planteado. El estandarizar las tareas del profesorado hay que tener presente no limitar las posibilidades por cuanto se debilitaría su estilo personal. Es decir, en cuanto se limita las tareas del profesor se le quita las iniciativas personales, pero eso sería caer en el otro extremo de la situación actual. Al no concretar las tareas, las posibilidades de mejora del profesorado están al azar y, en consecuencia el colegio no reunirá las condiciones de rendimiento educativo.

Desde el punto de vista de la dirección se informará a los profesores de lo que se espera de ellos. Interesan las tareas del profesor en relación con la dirección, con los padres, con los compañeros y con los alumnos. En la relación profesor-alumno se distinguen dos áreas de actividad: La docencia y La orientación personal. De la primera es la relación profesor con el grupo de alumnos y la segunda la relación profesor-alumno, directamente.

Las áreas de actividad que se tendrán en cuenta son:

- Docencia
- Orientación personal
- Normativa y convivencia
- Perfeccionamiento

No se pretende entregar un estándar mínimo en las tareas del profesor para el logro de los objetivos, por parte de la dirección, si no que una pauta de estas tareas mínimas para posteriormente hacer una fijación de los estándares mínimos de cumplimiento que aseguren el cumplimiento de los objetivos. Está comprobado que la especialización por parte de los educadores, en las áreas de Docencia, Orientación personal, Normativa y convivencia, no es beneficiosa para los alumnos por cuanto por ejemplo, la relación entre el orientador y el alumno es falsa, por cuanto la razón de ser de la relación profesor-alumno son los estudios formales. A partir de esta relación puede surgir una relación personal en otras facetas. por tanto el orientador especialista en concomitancia con el profesor orientarán mejor a los alumnos.

Las tareas que se mencionan a continuación constituirán la estructura básica del centro educativo.

Además formarán la base de una dirección por objetivos, es decir el establecimiento de un mínimo normativo y objetivos a conseguir en un tiempo dado, coordinados horizontal y verticalmente.

Tareas del profesor:

Docencia

- Preparación de la actividad

- 1.- Tener escritos, con claridad, los objetivos en los cuales está desarrollada su actividad docente.
- 2.- Definir algún objetivo concreto en relación con el proceso de mejora de sus alumnos, que, después de un período de tiempo ha evaluado.
- 3.- Conocer los libros y textos que se pueden utilizar en cada materia que se enseña de tal forma de tomar la decisión de elegir uno u otro.
- 4.- Dividir el contenido de cada materia en unidades, con una fecha tope en cada una.
- 5.- Tener el tiempo real disponible (contando con fiestas, evaluaciones etc.) es decir, saber al principio del curso de los días reales de clases, ejercicios y controles.
- 6.- Concretar por escrito los tipos de actividades que se van a utilizar en función de los objetivos seleccionados.
- 7.- Incluir en esta relación otras actividades, adicionales a las tradicionales, tales como: proyectos, trabajos en grupos, estudio individual, trabajos prácticos, excursiones, visitas, etc.

-Ejecución de la actividad

- 8.- Mencionar los medios audiovisuales disponibles que necesita.
- 9.- Mencionar al comienzo de cada clase lo que se va a hacer y principalmente lo que se pretende conseguir.
- 10.- Enseñar las técnicas de estudio adecuadas a cada materia de modo que los alumnos sepan como realizar su trabajo eficazmente.
- 11.- Evaluar al principio del años escolar de manera de conseguir información del curso.
- 12.-Distribuir adecuadamente el tiempo durante la clase de manera de que no sobre, ni falte tiempo.

-Control

- 13.- Al comienzo de cada unidad tener presente la técnica de evaluación que se llevará a cabo y comunicarla a los alumnos.
- 14.-Conocer las técnicas de evaluación y aplicarlas, para evaluar los objetivos propuestos y comunicarlos a padres y alumnos.
- 15.- Apuntar observaciones sobre el desarrollo de la clase y sobre lo que ha conseguido, al terminarla.
- 16.- Revisar la programación periódicamente de modo de llevar un autocontrol y poder tomar las medidas correctivas adecuadamente.

Normativa de la convivencia

- 17.- Puntualidad y responsabilidad en la preparación de reuniones, para aportar una opinión meditada sobre los temas a tratar y con documentación oportuna.
- 18.- Aportar con iniciativas que sirvan para mejorar algún aspecto del trabajo en el centro educativo.
- 19.- Responsabilizar a los alumnos de su clase, formando grupos de aseo, borrado de pizarrones etc.(adecuados a su edad)
- 20.- Dar a conocer a los alumnos claramente lo que se espera de ellos en cuanto a normas de disciplina.

Orientación personal a los alumnos

- 21.- Ser capaz de citar los puntos fuertes y débiles de cada alumno en relación con cada materia que se enseña, de manera de llevar una ficha personal de cada alumno.
- 22.- Apuntar los aspectos más interesantes en cuanto a los puntos fuertes y débiles de cada materia.
- 23.- Orientar personalmente a los alumnos de la clase, de acuerdo a sus puntos fuertes y débiles en relación con la materia.
- 24.- Conocer la estructura social de cada clase: los lideres, los aislados etc. de manera de utilizar estos conocimientos al organizar los grupos de trabajo y orientarles personalmente.
- 25.- Conocer los aspectos de cada alumno: hábitos de estudio, relaciones con sus padres etc, de manera de orientarle en su técnica de estudio.
- 26.- Hablar frecuentemente con los alumnos que tienen mas necesidad de orientación.
- 27.- Recopilar toda esta información y el actuar del alumno en el colegio de manera de hacérselas presente a los padres en el momento oportuno.

Perfeccionamiento continuo

- 28.- Informarse en revistas, artículos etc, sobre la didáctica de sus áreas y contenido de las materias.
- 29.- Sugerir ideas que aporten una mejora en la organización de la docencia, en el trabajo de los demás profesores.
- 30.- Llevar a cabo un proyecto concreto con el fin de mejorar algún aspecto de la docencia durante el período escolar, ser presentado y discutido, los datos las premisas y conclusiones, en reunión de profesores.

No se formuló un número igual de tareas por áreas porque se trata de preparar lo necesario para cubrir lo mínimo normativo de cada área.

B) Estandarizaciones en los objetivos en el proceso educativo

Desde una perspectiva técnica, se puede entender la educación como un proceso de creación o aprovechamiento de situaciones de aprendizaje. El educador debe saber a donde se dirige, para hacer un trabajo con estilo personal.

Los objetivos.- son la expresión de un resultado deseado, previsto y, por lo menos en parte alcanzable. El educador que trabaja con objetivos cuenta con distintas vías de mejora:

- 1.- Puede mejorar persiguiendo objetivos de mayor calidad.
- 2.- El educador puede elegir, además de mejores objetivos, un mayor número de ellos.
- 3.- Se puede mejorar aumentando la eficacia de ellos, es decir con menores recursos mantener los resultados.

Los objetivos planteados son aplicables a todos los educadores de las asignaturas por cuanto el complemento de ellos enriquecen el proceso educativo. Además y principalmente serán parte fundamental en el momento de la Planificación de los cursos de todos los niveles.

Objetivos en el proceso educativo

- Objetivos relacionados con actitudes

- 1.- Conseguir que los alumnos coloquen las cosas en su lugar y las utilicen en el momento oportuno
- 2.- Conseguir que los alumnos cumplan con tareas y encargos
- 3.- Conseguir que los alumnos presten atención a lo que están haciendo
- 4.- Conseguir que los alumnos tomen decisiones personales
- 5.- Conseguir que sean perseverantes llevando a termino lo comenzado
- 6.- Conseguir que los alumnos organicen sus actividades dentro y fuera del colegio
- 7.- Lograr que los alumnos no entreguen ningún trabajo incompleto
- 8.- Conseguir que los alumnos pregunten el porque de las cosas.
- 9.- Lograr que los alumnos aprecien la naturaleza y se entusiasmen con ella
- 10.- Lograr que los alumnos aprecien y disfruten con las Artes(música, teatro, literatura)
- 11.- Conseguir que capten el lado bueno de las cosas
- 12.- Conseguir que se esfuercen en el logro de objetivos

13.- Conseguir que se comporten de acuerdo con criterios rectos basados en la doctrina de la iglesia

- Objetivos relacionados con actividades

- 14.- Conseguir que participen activamente en las actividades de grupos
- 15.- Conseguir que utilicen adecuadamente el léxico técnico referente a las materias estudiadas
- 16.- Lograr que participen en el planeamiento del trabajo en clase
- 17.- Conseguir que hagan resúmenes, esquemas y síntesis referente al contenido de la materia usada
- 18.- Lograr que interpreten datos de una situación o problema que se les plantea y elaboren conclusiones y resultados
- 19.- Lograr que utilicen, habitualmente, las técnicas de estudio aprendidas
- 20.- Lograr que utilicen las fuentes de información a su alcance (enciclopedias, libros de consulta)
- 22.- Conseguir que memoricen los conocimientos fundamentales de las materias usadas
- 23.- Lograr que distribuyan las distintas partes de una tarea
- 24.- Lograr que analicen el contenido de los temas que estudian distinguiendo entre lo importante y lo secundario
- 25.- Conseguir que los alumnos relacionen sus posibilidades profesionales futuras con sus propias características y circunstancias
- 26.- Lograr que los alumnos lean con la velocidad y la comprensión adecuada a su edad
- 27.- Lograr que cuiden el material propio y ajeno
- 28.- Conseguir que realicen las operaciones mentales básicas a su nivel
- 29.- Conseguir que aporten iniciativas para mejorar su propio trabajo
- 30.- Lograr que presenten trabajos con orden, limpieza y puntualidad
- 31.- Conseguir que se expresen oralmente con soltura, orden y claridad.
- 32.- Conseguir que distingan entre hechos y opiniones
- 33.- Lograr que relación en el contenido de la materia estudiada con el de otras materias

C) Estandarizaciones en la dirección del colegio

Este nivel lo constituirá la Dirección misma del establecimiento, quién es a su vez la responsable del funcionamiento total del plantel.

Funciones:

Planificar, organizar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades relacionadas con el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

Cautelar la existencia de recursos humanos idóneos para ejercer la función respectiva, en conformidad a las disposiciones en vigencia.

Informar oportunamente, al personal de su dependencia de las normas legales y reglamentarias vigentes, aquellas referidas a planes y programas de estudio, sistemas de evaluación y promoción escolar, supervisando su correcta aplicación.

Procurar la existencia de material didáctico suficiente y adecuado al nivel de enseñanza.

Supervisar las actividades de orientación educacional, vocacional y profesional del establecimiento.

Promover el desarrollo de planes y programas especiales técnico- pedagógicos, complementarios a la instrucción.

Crear canales de comunicación que favorezcan el mejoramiento del proceso educativo.

Velar porque el profesorado de los cursos, realicen sus actividades planificada y coordinadamente.

Al considerar la naturaleza de la dirección de un centro educativo, hay que definirla en cuanto a sus funciones, en general se trata de tres funciones:

- Velar por los objetivos y la misión específica del colegio
- Lograr que se consigan los resultados
- Encauzar las responsabilidades

El factor clave del colegio es el docente que lleva a término el proceso de educación, el problema está que cada profesor entiende de manera particular lo que es educación, y al cambiar de profesor, los alumnos se encuentran con una persona que por su manera de ser, los estimula de manera particular y diferente destruyendo el proceso educativo.

Cada profesor vela por la eficacia de su accionar, pero, si se entiende al centro educativo, como una organización, la dirección deberá velar por la eficacia de la totalidad.

La coordinación encauza las iniciativas de los profesores. El profesor reconocerá que no compensa esforzarse en algo que no es prioritario para el colegio, puesto que no habrá continuidad.

Los objetivos tendencias explicitan, el porque del colegio y destacará su diferenciación con respecto a los demás, además servirán como información básica a los nuevos profesores que se incorporen al plantel. Al entra un nuevo profesor, al plantel, debe recibir una orientación clara y continua respecto a los objetivos del colegio. La dirección coordinará los objetivos de los profesores y sus propias actividades en función de estos objetivos. Habrá concurrencias respecto a los recursos materiales: utilización de espacios, distribución de presupuesto adquisición de equipos y materiales, y por último habrá consecuencias en las actividades que se lleven a cabo habitualmente.

En segundo lugar definir el mínimo normativo de las tareas típicas para todas las personas que trabajen en el colegio. En definitiva, en función de los objetivos y del mínimo normativo de las tareas típicas, el director tendrá que encauzar el estilo y la iniciativa personal de cada profesor.

Las actividades típicas de la dirección entre otras: hablar con los profesores, observar, leer la información recibida, la coordinación y la promoción de los profesores. En lo externo las actividades con los padres, con el resto de la sociedad en la imagen que proyecte el centro educativo es responsabilidad de la dirección.

En una empresa de negocio se puede evaluar a la dirección por los resultados pero un centro educativo es más complejo. Por ello se detalla a continuación las funciones de la dirección.

Estas funciones están divididas en tres partes:

- Centro educativo

- Profesores
- Apoderados

En la primera parte, se formulan actividades en torno a aspectos básicos del centro educativo, se refiere a actuaciones que el director debería lograr para que el centro funcione eficazmente. En el segundo ítem, trata de actuaciones habituales y de aspectos del propio trabajo, en relación al control de los profesores. En el último ítem, son actividades propias de información del centro a los padres y apoderados.

Funciones en la dirección del colegio

Centro educativo

- 1.- Conocer con claridad los objetivos, en función de los cuales se debería desarrollar el trabajo
- 2.- Llegar a un consenso entre directivos y profesores sobre lo que se entiende por educar, de tal manera que se llegue a tener un estilo propio en el centro
- 3.- Establecer un reglamento de profesores que determina aspectos organizativos del centro
- 4.- Definir una orientación de los profesores nuevos
- 5.- Organizar actividades de manera que exista perfeccionamiento en los directivos y profesores
- 6.- Establecer un sistema de evaluación del trabajo de los profesores
- 7.- Recopilar información de los puntos fuertes y débiles de los profesores
- 8.- Llevar a cabo que se realice un proyecto en equipo para mejorar algún aspecto del centro
- 9.- Orientar a los profesores para que cumplan las tareas que les correspondan
- 10.- Organizar entrevistas periódicas personales con los profesores
- 11.- Controlar el cumplimiento de las decisiones tomadas de tal forma que se cumpla lo decidido dentro de los plazos establecidos
- 12.- Organizarse de tal forma que cumpla con las tareas que le correspondan, distribuyéndolas en el tiempo de manera que reciba la atención adecuada
- 13.- Preparar y dirigir reuniones para estudiar un tema, informar, sabiendo perfectamente lo que se persigue. Al dirigir reuniones, exigir una preparación adecuada de los profesores hasta el punto de no seguir la discusión si no ha habido la preparación adecuada

Profesores

- 14.- Informar a los profesores de los objetivos del colegio
- 15.- Controlar que los profesores planifiquen su trabajo teniendo en cuenta los objetivos del proyecto educativo
- 16.- Organizar reuniones con los profesores de tal manera de informarse del cumplimiento de las tareas propias de ellos y el cumplimiento cabal de sus tareas

Apoderados

- 17.- Informar a los padres y apoderados de los objetivos del proyecto educativo del colegio
- 18.- Organizar actividades para orientar a los padres en la educación de los hijos
- 19.- Contar con la colaboración de padres en las organizaciones de actividades del colegio
- 20.- Recoger información de la opinión de los padres respecto a distintos aspectos del colegio e informar periódicamente de ello
- 21.- Cuidar de hacer llegar al entorno inmediato una imagen correcta de lo que se pretende y es el colegio

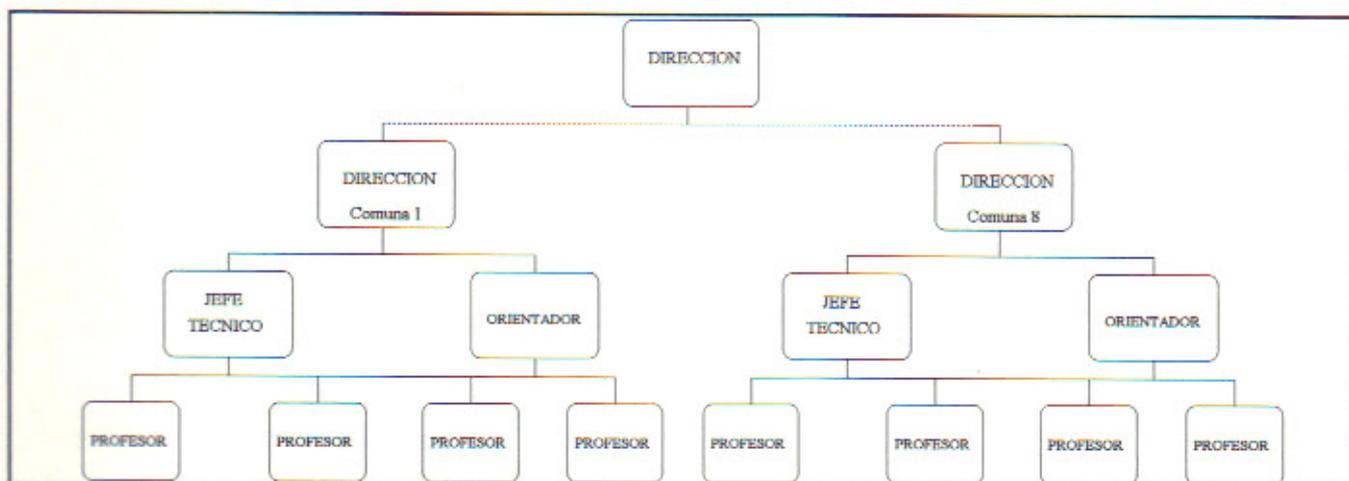
3.4.2.2.- Método de control en las tareas educacionales que aseguren la calidad

Establecidas las tareas de los Profesores y de la Dirección, parte fundamental es el diseño de los procedimientos de control de éstas tareas, de tal manera de mantener un nivel de calidad de la educación.

Quién ejecutará el control y evaluación serán cargos claves en el éxito de los objetivos del proyecto educativo, según el organigrama funcional éstos cargos serán tanto para la Básica como la enseñanza media. La línea de comunicación preestablecida, de naturaleza vertical, requiere reportes en tiempos y formatos diferentes para cada área.

El cuadro 17, muestra el organigrama con los puntos de control en cada área, las tareas de los profesores en sus diferentes ámbitos es coordinada por el jefe técnico del área, el cual entrega un reporte a la Dirección, a su vez la Dirección ejecuta las tareas propias de su naturaleza la cual es coordinada por la Dirección central. Los plazos de entrega de estos reportes son fijados propiamente y dependiendo de cada etapa por los propios ejecutores.

Cuadro 17.- Reportes y evaluaciones :



A) Funciones de la unidad técnico-pedagógica

Velar por el mejoramiento del rendimiento escolar impulsando planes y programas especiales de reforzamiento de los aprendizajes.

Dirigir, la organización, programación y desarrollo de las actividades de evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.

Supervisar el desarrollo de los contenidos programáticos, adecuándolos con criterios de flexibilidad curricular.

Promover la aplicación de medios, métodos y técnicas de enseñanza que aseguren, con efectividad, el aprendizaje en los educandos.

Programar y promover los recursos necesarios para desarrollar acciones de perfeccionamiento y/o capacitación de los docentes.

Evaluaciones

Asesorar a los docentes en las etapas de organización, programación y desarrollo de las actividades de evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.

Contribuir al perfeccionamiento de los docentes en materias de evaluación educacional.

Asesorar la creación organización y funcionamiento del archivo de información Curricular.

Establecer diseños evaluativos que permitan obtener información de necesidades, proceso y producto de las acciones curriculares que se están realizando.

Orientación

Planificar y coordinar las actividades de orientación educacional, vocacional y profesional del establecimiento.

Asesorar, específicamente a los profesores jefes en sus funciones de guía del alumno, a través de la jefatura y consejo de curso, proporcionándoles material de apoyo.

Atender problemas de orientación educacional, vocacional y profesional, a nivel individual y grupal, en sus aspectos psicológicos, pedagógicos y socio-económico.

Contribuir al perfeccionamiento del personal del establecimiento en materias de orientación.

Los procedimientos de control se materializan en reportes escritos con formatos para el jefe técnico y directores.

B) Reportes al jefe técnico Estos reportes se concretan con la planificación del curso, es materia propia de la Docencia, posee tres momentos en el período escolar:

- El planeamiento del curso
- El planeamiento de unidades
- El plan de clase.

Dentro de las actividades de los profesores, mencionadas anteriormente, están dentro del Planeamiento del curso las siguientes:

-Preparación de la actividad

- 1.- Tener escritos, con claridad, los objetivos en los cuales está desarrollada su actividad docente.
- 3.- Conocer los libros y textos que se pueden utilizar en cada materia que se enseña de tal forma de tomar la decisión de elegir uno u otro.

- 4.- Dividir el contenido de cada materia en unidades, con una fecha tope en cada una.
- 5.- Tener el tiempo real disponible (contando con fiestas, evaluaciones etc.) es decir, saber al principio del curso de los días reales de clases, ejercicios y controles.
- 6.- Concretar por escrito los tipos de actividades que se van a utilizar en función de los objetivos seleccionados.
- 8.- Mencionar los medios audiovisuales disponibles que necesita.

-Ejecución de la actividad

- 11.- Evaluar al principio del años escolar de manera de conseguir información del curso.
- 12.- Distribuir adecuadamente el tiempo durante la clase de manera de que no sobre, ni falte tiempo.

-Control

- 13.- Al comienzo de cada unidad tener presente la técnica de evaluación que se llevará a cabo y comunicarla a los alumnos.
- 14.- Conocer las técnicas de evaluación y aplicarlas, para evaluar los objetivos propuestos y comunicarlos a padres y alumnos.
- 15.- Apuntar observaciones sobre el desarrollo de la clase y sobre lo que ha conseguido, al terminarla.
- 16.- Revisar la programación periódicamente de modo de llevar un autocontrol y poder tomar las medidas correctivas adecuadamente.

Las siguientes actividades no se concretan en la planificación del curso, por tanto la forma de llevarlas a cabo es adicionarlas en los formatos, en el cuadro siguiente se muestra el Plan de curso.

- 2.- Definir algún Objetivo de mejora concreto en relación con el proceso de mejora de sus alumnos, que, después de un período de tiempo ha evaluado.
- 7.- Incluir en esta relación una Actividades de apoyo, adicionales a las tradicionales, tales como: proyectos, trabajos en grupos, estudio individual, trabajos prácticos, excursiones, visitas, etc. (Ver Anexo A sobre proyectos educativos)
- 9.- Mencionar al comienzo de cada clase lo que se va a hacer y principalmente lo que se pretende conseguir.
- 10.- Enseñar las Técnicas de estudio adecuadas a cada materia de modo que los alumnos

Normativa de la convivencia, en los puntos del 17 al 20 son dados a conocer en reuniones de coordinación quincenal entre profesores y jefe técnico.

Orientación personal a los alumnos, en los puntos 21 al 27 son dados a conocer mediante una ficha individual de evaluación personal del alumno. Las reuniones serán fijadas de común acuerdo entre profesor-alumno y resumidas en la ficha del alumno.

Evaluación personal del alumno

Curso:
alumno:

Fecha orientación:									
Proxima reunión:									

Con respecto a las materias dictadas

Puntos fuertes:									
Puntos debiles									

Características del alumno

Habitos de estudios:									
Técnica usada:									
Actuación en clase:									

Perfeccionamiento continuo, en los puntos 28 al 30 será materia de reunión anual de coordinación entre profesores y jefe técnico.

C) Control de objetivos

La evaluación de los objetivos se lleva a cabo mediante una ficha de alumno, de mantención trimestral, mediante la observación del profesor se completa al finalizar el trimestre.

D) Control de la dirección

Los puntos de interés son en tres ámbitos, según se explicó anteriormente:

Centro educativo: en los puntos 1 a 13, Trabajo personal de la dirección que se traduce en fijación de las pautas de trabajo, cada punto debe ser respaldado por un informe escrito.

Profesores: en los puntos 14, 15 y 16, coordinación con y entre el plantel de profesores, el período de tiempo no deberá ser mayor a 30 días, de fijación de común acuerdo.

Apoderados: en los puntos 17 a 21, en cada uno de los puntos se mantendrá un informe escrito de las tareas desarrolladas y expuestas en coordinación con la dirección central.

De manera de hacer cumplir las actividades señaladas es necesario que cada integrante de esta estructura organizacional una vez identificado al grupo e identidad a la cual pertenece, desarrolle una programación de sus actividades en las cuales se especifique detalladamente cada ítem a la cual hace referencia, un desglose de las actividades, duración, formas de evaluación, control teniendo siempre presente valores y objetivos del proyecto educativo del colegio. Finalmente expuesto en un informe expuesto en coordinación de los diferentes niveles, para su aprobación.

La manera de llevar a término éstas actividades es mediante matrices de responsabilidades, en que cada integrante del centro educativo si fije pautas, acciones y planifique, con el objeto de que se cumplan con las variables tácticas expuestas anteriormente.

4.- EVALUACION ECONOMICA

En la evaluación económica, se dimensiona una unidad educacional prototipo que satisfaga los requerimientos de enseñanza prebásica y básica según la normativa del Ministerio de Educación, con dos cursos de 30 alumnos por nivel, con dos niveles de prebásica y 8 niveles de básica entonces se dimensionará la unidad educacional para 600 alumnos.

Esta unidad educacional se repetirá en cada una de las comunas seleccionadas (Quinta Normal, Estación Central, Recoleta, Macul, Cerrillos, Quilicura, Maipu y La Florida.).

4.1 Inversiones físicas

Para la cuantificación tanto de los edificios como de los terrenos libres se considera un dimensionamiento de 600 alumnos. Para la cuantificación monetaria se presentan los resultados como UF/M² para cada ítem, los cálculos se presentan en el Anexo I.

	UF
Edificios	2755
Areas libres	546
Terrenos	686
TOTAL	3987

4.2 Inversiones en equipamiento

Las inversiones en equipamiento, se han calculado según el perfil de alumnos, cursos y niveles que van generándose en el período de evaluación. En anexo J se presenta el cálculo en detalle de los requerimientos de equipos:

Total 824 UF .

4.3 Perfil de inversiones

El perfil de inversiones (Anexo K) está diseñado dependiendo del año en que se encuentre el proyecto en ejecución debido principalmente al financiamiento de la inversión. Por ello se formula un programa de inversiones, comenzando con una comuna y luego al año siguiente las comunas restantes de acuerdo a los flujos de fondos que aporten la instalación actual y las que se concreten en cada período.

4.4 Costos

La estructura de costos de ambas alternativas es semejante en la forma pero diferente en la cantidad, se especifican los costos directos, costos indirecto y gastos de operación.

4.4.1 Costos directos

Personal Docente

Para el cálculo de los costos por concepto de personal docente, en la sección 1 del Anexo L, se entrega la programación semanal de estudios por niveles de la enseñanza básica y media. Con los requerimientos de las horas lectivas según la tabla de programación de las asignaturas, sección 2, se calcula en base a horas totales + horas de preparación de la clase, que son horas en donde el docente prepara la clase a desarrollar.

En la sección 3 del mismo Anexo se estiman los salarios del personal directivo, el cálculo se desarrolla en base a un director y un jefe técnico incorporado al comienzo de cada año.

4.4.2 Costos indirectos

Personal El ítem considera el personal auxiliar encargado del aseo y mantenimiento de acuerdo considerando el crecimiento natural durante los primeros años.

4.4.3 Gastos de operación

Los gastos de operación propios se calculan en base a la estructura actual de gastos, sección 5, considera los ítems de Cobranza, Administración, Mantenimiento, Seguridad, Fotocopias, papel y varios. El ítem de servicios considera la electricidad, agua potable, gas y Teléfono.

La mantención considera el aseo, mantención de jardines, Mantención de pinturas exteriores e interiores, máquinas de oficina y extintores.

Total 593 U.F.

4.4.4 Tarifas y Flujos de fondos

Los aranceles se componen de una cuota de matrícula por derecho de reserva e incorporación al colegio y por otra parte de 10 cuotas al año.

Los aranceles actuales son:

Matrícula	: 1.35 UF Alumno/Año
Colegiatura	: 18.0 UF Alumno/Año

La evaluación se realizará en base a estos precios y posteriormente dependiendo de la factibilidad económica se realizará las sensibilizaciones.

Los flujos de fondos se evalúan para 9 años, la tasa de descuento utilizada refleja la tasa libre de riesgo o tasa de ahorro a largo plazo y además al riesgo propio. Se estima un B de 0.9 .

$$r = 11.5 \% + 0.9 (1.1 \%)$$
$$r = 12.49 \%$$

La estructura del flujo de caja se muestra en el Anexo O.

4.5.- Indices de rentabilidad

Efectuados los calculos, el VAN, alcanza a:

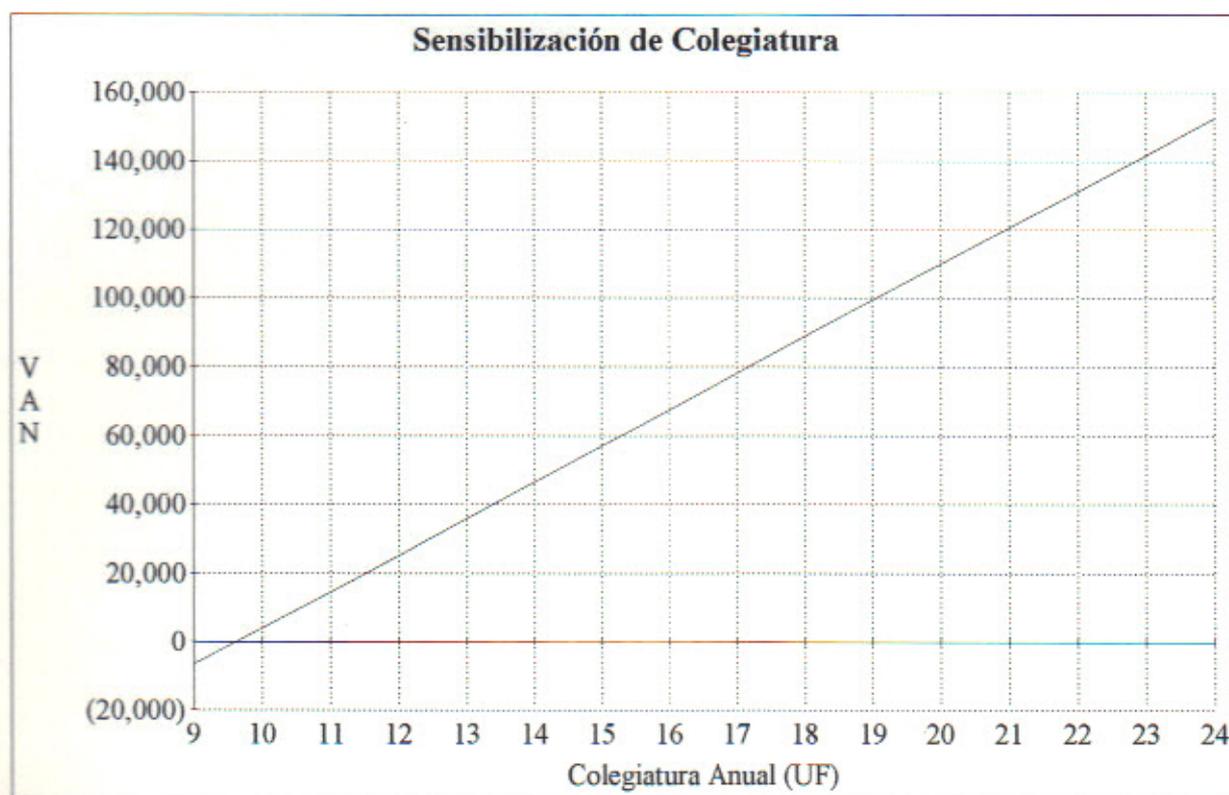
$$\text{VAN} = 88.753 \text{ UF}$$
$$\text{TIR} = 94.28 \%$$

Estos valores son con las tarifas del actual colegio, pero para asegurar en los primeros años de funcionamiento la matrícula, es necesario comenzar con tarifas menores, con lo cual los valores esperados para estos indices serán menores.

4.6.- Analisis de sensibilidad

Se muestra altamente sensibles a las tarifas, lo cual permite predecir que el exito dependerá del cuidadoso manejo de esta variable. La realización completa del proyecto dependerá

Cuadro 18.- Analisis de Sensibilidad



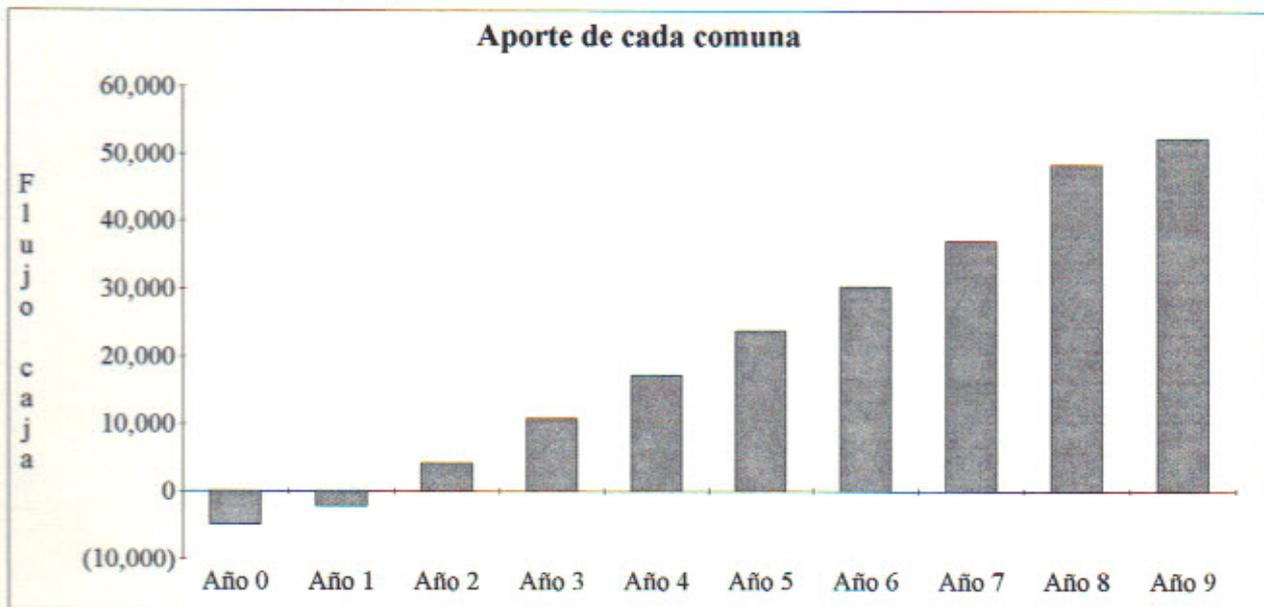
El VAN de indiferencia absoluta en lo económico, se alcanza en 9.5 UF bajo las características del proyecto.

5.- Conclusiones y recomendaciones

El plan de inversiones, está fundamentado en el análisis estratégico de las fortalezas, debilidades en el plano interno y amenazas y oportunidades en el plano externo, la estrategia propuesta es de "Desarrollar en las comunas seleccionadas colegios de niveles prebásico y básicos, teniendo previamente una caracterización detallada del servicio educativo, con una infraestructura comparable y sustentado en proyectos educativos que asegure el logro de objetivos."

El proyecto está diseñado por etapas y dependiendo del éxito de cada una de ellas, será la decisión de continuar con la implementación de la siguiente etapa. Ya que el financiamiento en los primeros años provendrá de los fondos aportados por el actual colegio, y luego del segundo año (Cuadro 19) existirá independencia absoluta en lo financiero y la realización se llevará a término con los fondos provenientes de cada comuna precedente.

Cuadro 19.- Desarrollo del proyecto



BIBLIOGRAFIA.-

- 1.- Gregorio Azocar, " SITUACION ACTUAL DE LA EDUCACION DESDE UN PUNTO DE VISTA ECONOMICO"
- 2.- David Isaac, "EVALUACION DEL CENTRO EDUCATIVO"
- 3.- Bartolomé Rotger, TECNICAS DE SUPERVISION
- 4.- Mario Leyton Soto, "PLANEAMIENTO EDUCACIONAL"
- 5.- Imideo Nerici, "METODOLOGIA DE LA ENSEÑANZA"
- 6.- Federación de institutos de educación primaria, "DOCUMENTACION EDUCACIONAL 2", FIDE.
- 7.- Arnoldo Hax, Nicolás Majluf, "GESTION DE EMPRESA, CON UNA VISION ESTRATEGICA".
- 8.- Estanislao Galofré Terrasa, "LA ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES"
- 9.- Jack Hirshleifer, "MICROECONOMIA TEORIA Y APLICACIONES"
- 10.- Richard Brealey y Stewart Myers, " FUNDAMENTOS DE FINANCIACION EMPRESARIAL"
- 11.- Banco Central de Chile, "BOLETIN MENSUAL"
- 12.- Ministerio de Educación, " LISTADO DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES"
- 13.- Instituto Nacional de Estadísticas, " CENSO 1992"

ANEXO A

Proyectos educativos

Consiste en llevar al educando o al grupo, a proyectar algo concreto y a ejecutarlo. El proyecto es una actividad que se desarrolla ante una situación problemática, concreta, real y que requiere soluciones prácticas.

Para que de buenos frutos es necesario que sea ejecutado por los mismos alumnos con la ayuda y guía del profesor.

Objetivos:

- Llevar al alumnos a una situación auténtica de vivencia y experiencia
- Llevar a formular propósitos definidos y prácticos
- Estimular el pensamiento creativo
- Desarrollar la capacidad de observación
- Desarrolla la capacidad de cooperación
- Da oportunidad de conprovar ideas
- Estimular la iniciativa.

Tipos de poryectos:

Pueden distinguirse cinco tipos de proyectos:

- 1.-Proyectos de tipo constructivo, se propone la realización de algo concreto, que venga a satisfacer alguna necesidad del medio o a demostrar la posibilidad de ejecución de algo nuevo
- 2.- Proyecto de tipo estético, se propone realizar, algo que provoque satisfacción estética, por ejemplo musica, pintura, etc.
- 3.- Proyecto de tipo didáctico, se tiene el propósito de llevar al educando a adquirir conocimientos y habilidades o demostrar prácticamente la teoría.
- 4.- Proyecto de tipo social, se tiene el proposito de llevar a cabo algo que redunde en beneficio de la comunidad.

5.- Proyecto de tipo recreativo, se tiene la intención de ofrecer, además de conocimientos y habilidades, oportunidades de recreación, como en el caso de conmemoraciones, fiestas, visitas y excursiones.

En caso de realización individual o grupal, es a largo plazo, cada educando o grupo elabora su proyecto y lo va realizando poco a poco, al término del periodo se presenta en clase, que se discute y evalúa.

Los distintos proyectos pueden prestarse para organizar una exposición, destinada a la visita del público.

Desarrollo del proyecto Las líneas generales son:

- Selección y elaboración de un proyecto por parte del docente y los educandos
- Planteamiento de los detalles
- Listados de tareas
- Recolección de informes y selección del material de las distintas fases del proyecto
- Ejecución de tareas
- Presentación a la clase
- Apreciación del profesor respecto del trabajo realizado y de la discusión que se ha desarrollado
- Presentación al público (opcional)

Anexo A1

DESCRIPCION ESTRATOS SOCIALES ENERO 1993

Categoría: AB

Descripción general: Corresponde al 2%, nivel más alto en la población, unas 22.000 familias ⁽¹⁾ en Santiago con ingreso promedio familiar \$3.960.000. Pueden darse todos los lujos y gozan de todas las comodidades de la vida moderna.

Comunas: Las condes, Vitacura, Providencia, parte de La Reina, Ñuñoa y de Lo Barnechea.

Barrio: Generalmente homogéneo o con C1, áreas verdes espaciosos y de baja densidad.

Exterior de la vivienda: Mansiones de gran tamaño, con grandes jardines. Finas terminaciones de las viviendas, excelentes construcciones, Porteros, citófonos etc. Valor superior a 10.000 U.F.

Distribución de la vivienda: Bastantes habitantes, espaciosas, de usos específicos: Biblioteca, salones, recibidor.

Automóvil: El 100% posee modernos, de marcas de más alto costo, Mercedes Benz, Bmw, Volvo etc.

Teléfono: Posee el 100 %

Profesión/ Actividad: Grandes empresarios industriales, Profesionales con varios años de experiencia, Ejecutivos, Altos empleados, comerciantes, Diplomáticos, etc.

Escolaridad promedio: 16 años

Categoría: C1

Descripción general: Corresponde al 8%, nivel medio alto en la población, son unas 87.000 familias en Santiago con ingreso promedio familiar \$955.000. Cubren sus necesidades sin problemas y gozan de las comodidades de la vida moderna.

Comunas: Principalmente en Providencia, Las condes, Vitacura, parte de La Reina, Ñuñoa y de Lo Barnechea.

Barrio: Generalmente homogéneo o con C2, áreas verdes.

Exterior de la vivienda: Viviendas amplias, no siempre aisladas o departamentos en edificios de lujos o construcciones nuevas, rodeados de jardines, Porteros, citófonos etc. Valor entre 2.000 U.F. y 10.000 U.F..

Distribución de la vivienda: Varias habitaciones y algunas de usos específicos 2 baños y pieza de empleada.

Automóvil: El 100% posee modernos, de los últimos cinco años, de marcas como, Mercedes Benz, Bmw, Volvo y de los últimos 2 años Peugeot 605, Toyota 2.0, Hyunday 2.0, Honda 2.0, pueden tener más de un automóvil.

Teléfono: Posee el 100 %

Profesión/ Actividad: Profesionales universitarios, Ejecutivos, Industriales medios, comerciantes y agricultores.

Escolaridad promedio: 14 años

Categoría: C2

Descripción general: Corresponde al 20% , nivel medio de la población, son unas 219.000 familias en Santiago con ingreso promedio familiar \$410.000. Cubren sus necesidades de alimentación , vestuario y vivienda.

Comunas: Principalmente Las condes, La Reina, Ñuñoa, Providencia y Lo Barnechea. Parte de Santiago, La Florida, Macul, Maipú y otras.

Barrio: Generalmente mezclados con C1 en el oriente de Santiago. En otras comunas sobresalen fácilmente de las otras viviendas.

Exterior de la vivienda: Conjuntos habitacionales, villas, departamentos. Viviendas de regular tamaño, pero bien mantenidas. Valor entre 1.000 U.F. y 3.500 U.F..

Distribución de la vivienda: Living comedor separados, tres dormitorios pueden tener dos baños.

Automóvil: El 80% posee modernos, de marcas como, Chevrolet Geminis, Ford Escort, Suzuki, Renault, Fiat uno, todos modelos de 1980 en adelante, pero de cilindrada hasta 1600 c.c

Teléfono: Posee el 70 %

Profesión/ Actividad: Profesionales jóvenes, Contadores, Profesores, Ejecutivos de nivel medio, Pequeños industriales, vendedores.

Escolaridad promedio: 10-12 años

Categoría: C3

Descripción general: Corresponde al 25% , nivel medio bajo de la población, son unas 274.000 familias en Santiago con ingreso promedio familiar \$188.000. Pueden cubrir sus necesidades de alimentación , vestuario y vivienda.

Comunas: Principalmente Macul, Peñalolen, La florida, Santiago, San Joaquín, Estación Central, Independencia, Recoleta, Puente Alto y otras.

Barrio: Sectores más bien populares y relativamente modestos, mezclados con algunos C2 y D. Generalmente se agrupan en poblaciones de alta densidad. Relativa preocupación por ornato, Areas verdes y progreso en general. Corresponden a sectores antiguos de la ciudad.

Exterior de la vivienda: En barrios modestos corresponden a los hogares de mayor progreso. Casas de material sólido. Fachada y pintura medianamente remozada. Valor entre 400 a 1.000 U.F.

Distribución de la vivienda: Living comedor juntos, dos a tres dormitorios.

Automóvil: El 50% posee automóvil mediano o con varios años de uso, por lo general de varios años de uso, anteriores a 1980 de marcas como, Fiat 147, Subaru Rex, Daihatsu Mac cuore, Citroen AX 330, Fiat 600, Yugo.

Telefono: Posee el 50 %

Profesión/ Actividad: Empleados públicos y privados sin rango o categoría, profesores, Obreros especializados, Artesanos, Comerciantes etc.

Escolaridad promedio: 8-10 años.

Categoría: D

Descripción general: Corresponde al 35%, nivel bajo de la población, son unas 383.000 familias en Santiago con ingreso promedio familiar \$ 94.000. Hogares que disponen relativamente de un ingreso fijo o estable, pero reducido.

Comunas: Principalmente Recoleta, Renca, Conchalí, Lo prado, Quinta Normal, Pudahuel, Estación Central, La Granja, La Pintana, Lo Espejo, Puente Alto y San Bernardo.

Barrio: Grandes poblaciones de tipo popular con pocas areas verdes.

Exterior de la vivienda: Construcción de tipo económico de material ligero con ampliaciones y agregados. Valor hasta 400 U.F.

Distribución de la vivienda: Pocas habitaciones.

Automóvil: No tienen, o si tienen son camionetas viejas de trabajo.

Teléfono: Posee el 10 %

Profesión/ Actividad: Obreros en general, trabajadores manuales, Mensajeros y Juniors.

Escolaridad promedio: 5-7 años.

ANEXO B

ESTIMACION DEL NUMERO DE FAMILIAS Y POBLACION DEL SEGMENTO MEDIO-MEDIO A MEDIO-ALTO AÑO1992

Zona	Comuna	Total Población	Población 5-6 años	Total Hogares	Preferencia pareadas	% indice importanc.	Total Hogares C1C2C3	Total Hogares C1C2C3	Población C1C2C3	% Comunal C1C2C3
1	Santiago	230,977	5,788	54,995	3	43%	1.10%	8,095	34,000	14.72%
	Independencia	77,794	2,315	18,522	1	14%	0.37%	2,698	11,333	14.57%
	Recoleta	164,767	5,564	39,230	2	29%	0.73%	5,397	22,667	13.76%
	Quinta Normal	116,349	3,785	27,702	1	14%	0.37%	2,698	11,333	9.74%
					7	100%				
TOTAL		589,887	17,452	140,449	4	12.50%	2.56%	18,889	79,334	13.45%
2	Maipu	253,606	11,121	60,382	3	50.00%	1.28%	9,445	39,667	15.64%
	Cerrillos	72,649	2,616	17,297	2	33.33%	0.85%	6,296	26,445	36.40%
	Estación Cent.	140,896	4,558	33,547	1	16.67%	0.43%	3,148	13,222	9.38%
					6	100.00%				
TOTAL		467,151	18,295	111,226	4	12.50%	2.56%	18,889	79,334	16.98%
3	La Cisterna	94,712	3,042	22,550	1	25.00%	0.48%	3,513	14,756	15.58%
	El Bosque	172,854	6,752	41,156	1	25.00%	0.48%	3,513	14,756	8.54%
	San Miguel	82,869	2,483	19,731	2	50.00%	0.95%	7,027	29,512	35.61%
					4	100.00%				
TOTAL		350,435	12,277	83,437	2	9.30%	1.91%	14,053	59,024	16.84%
4	Macul	120,708	4,138	28,740	2	20.00%	0.77%	5,667	23,800	19.72%
	Peñalolen	179,781	7,140	42,805	1	10.00%	0.38%	2,833	11,900	6.62%
	La Reina	92,410	3,172	22,002	4	40.00%	1.54%	11,333	47,600	51.51%
	Nuñoa	172,575	4,950	41,089	3	30.00%	1.15%	8,500	35,700	20.69%
					10	100.00%				
TOTAL		565,474	19,400	134,637	6	18.75%	3.84%	28,334	119,001	21.04%
5	Providencia	111,182	2,189	26,472	3	50.00%	1.92%	14,167	59,500	53.52%
	Vitacura	79,375	2,278	18,899	1	16.67%	0.64%	4,722	19,833	24.99%
	Las condes	208,063	6,441	49,539	1	16.67%	0.64%	4,722	19,833	9.53%
	Lo Barnechea	46,768	2,175	11,135	1	16.67%	0.64%	4,722	19,833	42.41%
					6	100.00%				
TOTAL		445,388	13,083	106,045	6	18.75%	3.84%	28,334	119,001	26.72%
6	La Florida	328,767	13,324	78,278	2	66.67%	2.13%	15,736	66,090	20.10%
	Puente Alto	254,127	11,210	60,506	1	33.33%	1.07%	7,868	33,045	13.00%
					3	100.00%				
TOTAL		582,894	24,534	138,784	4	15.62%	3.20%	23,604	99,136	17.01%
7	Quilicura	39,954	1,902	9,513	2	40%	1.03%	7,556	31,734	79.43%
	Colina	38,404	1,821	9,144	2	40%	1.03%	7,556	31,734	82.63%
	Lampa	16,373	353	3,898	1	20%	0.51%	3,778	15,867	96.91%
					5	100%				
TOTAL		94,731	4,076	22,555	2	12.50%	2.56%	18,889	79,334	83.75%
TOTALES		3,095,960	109,117	737,133	28	100.00%	20.50%	150,991	634,164	
RESTO		1,978,671		471,112			20.00%			
GRAN STGO.		5,074,631		1,208,245			40.50%			

ANEXO C

SECCION 1.-
RESUMEN MATRICULA KINDER Y 1º BASICO AÑO 1992 EQUIVALENTE
TRAMO ETAREO 5-6 AÑOS - COLEGIOS PARTICULARES

Zona	Comuna	Cursos Kinder	Alumnos kinder	Alumn/Cur Kinder	Cursos 1ºBásico	Alumnos 1º Básicos	Alumn/Cur 1ºBásico
1	Santiago	37	906	24	31	912	29
	Independencia	5	77	15	2	70	35
	Recoleta	11	245	22	7	218	31
	Quinta Normal	4	73	18	0	0	
	TOTAL		1301			1200	
2	Maipu	18	451	25	16	401	25
	Cerrillos	4	56	14	2	45	23
	Estación Cent.	5	139	28	0	0	
	TOTAL		646			446	
3	La Cisterna	13	266	20	8	230	29
	El Bosque	0	0		0	0	
	San Miguel	26	483	19	10	331	33
	TOTAL		749			561	
4	Macul	19	470	25	6	219	37
	Peñalolen	3	72	24	2	44	22
	La Reina	146	1392	10	28	789	28
	Nuñoa	89	1516	17	47	1170	25
	TOTAL		3450			2222	
5	Providencia	163	2595	16	67	1774	26
	Vitacura	81	2074	26	41	1202	29
	Las condes	146	3426	23	76	2003	26
	Lo Barnechea	36	836	23	17	425	25
	TOTAL		8931			5404	
6	La Florida	51	1049	21	26	764	29
	Puente Alto	4	102	26	4	126	32
	TOTAL		1151			890	
7	Quilicura		0			0	
	Colina	2	39	20		0	
	Lampa		0			0	
	TOTAL		39			0	

SECCION 2.-
 INDICE DE INSATISFACCION DE LA DEMANDA EN COLEGIOS
 PARTICULARES NO SUVENCIONADOS KINDER Y 1º AÑO BASICO AÑO 1992
 SEGMENTO SOCIOECONOMICO C1-C2-C3

Zona	Comuna	Matrícula 5-6 años	Demanda 5-6 años	Demanda insatisfecha 5-6 años	
				%	Nº
1	Santiago	1,818	852	-113.38%	(966)
	Independencia	147	337	56.42%	190
	Recoleta	463	766	39.53%	303
	Quinta Normal	73	369	80.20%	296
	TOTAL	2,501	2,324	-7.64%	(177)
2	Maipu	852	1,739	51.02%	887
	Cerrillos	101	952	89.39%	851
	Estación Cent.	139	428	67.49%	289
	TOTAL	1,092	3,119	64.99%	2,027
3	La Cisterna	496	474	-4.65%	(22)
	El Bosque	0	577	100.00%	577
	San Miguel	814	884	7.94%	70
	TOTAL	1,310	1,935	32.29%	625
4	Macul	689	816	15.57%	127
	Peñalolen	116	473	75.46%	357
	La Reina	2,181	1,634	-33.48%	(547)
	Nuñoa	2,686	1,024	-162.26%	(1,662)
	TOTAL	5,672	3,947	-43.71%	(1,725)
5	Providencia	4,369	1,172	-272.92%	(3,197)
	Vitacura	3,276	569	-475.47%	(2,707)
	Las condes	5,429	614	-784.45%	(4,815)
	Lo Barnechea	1,261	922	-36.71%	(339)
	TOTAL	14,335	3,277	-337.43%	(11,058)
6	La Florida	1,813	2,678	32.30%	865
	Puente Alto	0	1,457	100.00%	1,457
	TOTAL	1,813	4,135	56.16%	2,322
7	Quilicura	0	1,511	100.00%	1,511
	Colina	0	1,486	100.00%	1,486
	Lampa	0	342	100.00%	342
			1,829		
	TOTAL	0	5,168	100.00%	5,168

SECCION 3.-

INDICE DE INSATISFACCION DE LA DEMANDA EN COLEGIOS PARTICULARES, KINDER
Y 1º BASICO AÑO 1992 SEGMENTO SOCIOECONOMICO C1 C2 C3

Zona	Comuna	Matrícula 5-6 años 1992	Población 1992	Población 5-18 años 1992	% Comunal C1C2C3	Población C1C2C3	% Poblacion 5-18 años	Población 5-6 años	Población 5-6 años C1C2C3
1	Santiago	1,818	230,977	42,009	14.72%	34,000	18.19%	5,788	852
	Independencia	147	77,794	16,032	14.57%	11,335	20.61%	2,315	337
	Recoleta	463	164,767	39,163	13.76%	22,672	23.77%	5,564	766
	Quinta Normal	73	116,349	25,581	9.74%	11,332	21.99%	3,785	369
	TOTAL	2,501	589,887	122,785	13.45%	79,339		17,452	2,324
2	Maipu	852	253,606	68,176	15.64%	39,664	26.88%	11,121	1,739
	Cerrillos	101	72,649	17,665	36.40%	26,444	24.32%	2,616	952
	Estación Cent.	139	140,896	30,580	9.38%	13,216	21.70%	4,558	428
	TOTAL	1,092	467,151	116,421	16.98%	79,324		18,295	3,119
3	La Cisterna	496	94,712	22,018	15.58%	14,756	23.25%	3,042	474
	El Bosque	0	172,854	44,973	8.54%	14,762	26.02%	6,752	577
	San Miguel	814	82,869	17,842	35.61%	29,510	21.53%	2,483	884
	TOTAL	1,310	350,435	84,833	16.84%	7,14%		12,277	1,935
4	Macul	689	120,708	28,002	19.72%	23,804	23.20%	4,138	816
	Peñalolen	116	179,781	47,465	6.62%	11,902	26.40%	7,140	473
	La Reina	2,181	92,410	22,251	51.51%	47,600	24.08%	3,172	1,634
	Nuñoa	2,686	172,575	34,041	20.69%	35,706	19.73%	4,950	1,024
	TOTAL	5,672	565,474	131,759	21.04%	119,011		19,400	3,947
5	Providencia	4,369	111,182	16,729	53.52%	59,505	15.05%	2,189	1,172
	Vitacura	3,276	79,375	18,020	24.99%	19,836	22.70%	2,278	569
	Las condes	5,429	208,063	45,138	9.53%	19,828	21.69%	6,441	614
	Lo Barnechea	1,261	46,768	13,205	42.41%	19,834	28.24%	2,175	922
	TOTAL	14,335	445,388	93,092	26.72%	119,003		13,083	3,277
6	La Florida	1,813	328,767	90,144	20.10%	66,082	27.42%	13,324	2,678
	Puente Alto	228	254,127	68,432	13.00%	33,037	26.93%	11,210	1,457
	TOTAL	2,041	582,894	158,576	17.01%	218,122		24,534	7,412
7	Quilicura	0	39,954	11,801	79.43%	31,735	29.54%	1,902	1,511
	Colina	39	38,404	11,116	81.63%	31,349	28.94%	1,821	1,486
	Lampa	0	16,373	4,481	96.91%	15,867	27.37%	353	342
	TOTAL	39	94,731	27,398	83.75%	78,952		2,174	3,339

ANEXO E

**CONCENTRACION DE COLEGIOS COMPETITIVOS (B)
SOBRE COLEGIOS PARTICULARES NO SUVENCIADOS**

Zona	Comuna	Tipo de colegio						Concentración (B)/(ABD)
		A	B	C	D	E	F	
1	Santiago	16	20	5	13	0	11	40.82%
	Independencia	2	2	1	1	0	1	40.00%
	Recoleta	4	4	1	2	0	2	40.00%
	Quinta Normal	1	0	1	0	0	0	0.00%
	TOTAL	23	26	8	16	0	14	40.00%
2	Maipu	8	8	5	4	0	1	40.00%
	Cerrillos	2	1	0	1	0	1	25.00%
	Estación Cent.	3	0	1	0	0	0	0.00%
	TOTAL	13	9	6	5	0	2	33.33%
3	La Cisterna	5	3	1	2	0	0	30.00%
	El Bosque	0	0	0	0	0	1	
	San Miguel	10	7	4	4	0	5	33.33%
	TOTAL	15	10	5	6	0	6	32.26%
4	Macul	8	4	5	1	0	2	30.77%
	Peñalolen	0	0	0	0	0	1	
	La Reina	18	15	3	9	0	1	35.71%
	Ñuñoa	30	33	2	24	0	1	37.93%
	TOTAL	56	52	10	34	0	5	36.62%
5	Providencia	35	39	*	33	0	*	36.45%
	Vitacura	16	17	*	16	0	*	34.69%
	Las condes	39	48	*	37	0	*	38.71%
	Lo Barnechea	5	5	*	5	0	*	33.33%
	TOTAL	95	109	0	91	0	0	36.95%
6	La Florida	18	17	5	9	0	3	38.64%
	Puente Alto	3	3	4	2	0	1	37.50%
	TOTAL	21	20	9	11	0	4	38.46%
7	Quilicura	0	0	0	0	0	0	0.00%
	Colina	1	0	0	0	0	0	0.00%
	Lampa	0	0	0	0	0	0	0.00%
	TOTAL	1	0	0	0	0	0	0.00%

Nota : * Sin información

ANEXO I**INVERSIONES FISICAS**

	Mts. 2	UF/Mts.2	Costo Total(UF)
1.- EDIFICIOS	621		2755
DIRECCION	60	4.3	258
Oficina dirección	20	4.3	86
Oficina Profesores	10	4.3	43
Sala Profesores	30	4.3	129
BIBLIOTECA	20	4.3	86
BAÑOS	51		255
Profesores	10	5	50
Auxiliares	3	5	15
Alumnos	24	5	120
Camarines	14	5	70
SALAS	470		2070
Clases	330	4.3	1419
Computación	35	5	175
Audiovisual	35	5	175
Música	35	4.3	150.5
Tecnicas especiales	35	4.3	150.5
COMEDOR	20		86
Profesores	10	4.3	43
Cocina	10	4.3	43
2.- AREAS LIBRES	750	0.0612	546
Patio	420	1	420
Multicancha Asfalto	200	0.5	100
Areas verdes	130	0.2	26
3.- TERRENOS	1371	0.5	686
TOTAL			3987

ANEXO J

Inversiones en equipamiento

1.- Salas de clases: El mobiliario para las salas de clases se divide según los niveles, se consideran 30 sillas, 30 pupitres, 1 escritorio, 1 silla, diario mural y percheros.

- Prekinder 27 UF/Sala
- Kinder 27 UF/Sala
- 1° a 8° 30 UF/Sala

2.- Biblioteca:

- Libros 1° a 8° 50 UF
- Muebles 20 UF

3.- Audiovisual:

Proyector de video y transparencias 60 UF

4.- Oficina de Administración:

- Dirección 20 UF
- Oficina Profesores 15 UF
- Sala profesores 15 UF
- Total 50 UF

5.- Comedores y cocina:

El equipamiento de los comedores y cocina se considera: Mesones de cocina, estantes, cocina, calefont, vajilla, Bandejas y Lavaplatos. El total es de 40 UF.

6.- Sala de música:

Entre muebles e instrumentos de musicales un total de 30 UF

7.- Tecnicas especiales:

Mesones, bancos de carpintería, herramientas 50 UF

8.- Sala de computación:

El equipamiento entre mobiliario y equipos de computación es de un total de 200 UF.

Unidades	Valor unitario	Total (UF)
----------	----------------	--------------

DIRECCION			50
Oficina dirección	1	20	20
Oficina Profesores	1	15	15
Sala Profesores	1	15	15

BIBLIOTECA	1		70
- Libros 1° a 6°		50	50
- Muebles		20	20

SALAS			634
Kinder	1	27	27
Prekinder	1	27	27
1° a 8°	8	30	240
Computación	1	200	200
Audiovisual	1	60	60
Música	1	30	30
Técnicas especiales	1	50	50

COMEDOR			70
Profesores	1	30	30
Cocina	1	40	40

TOTAL			824
--------------	--	--	-----

ANEXO L

Sección 1.- PROGRAMA DE ESTUDIO SEMANAL

1.- Enseñanza Básica

Asignatura	1°	2°	3°	4°	5°
Castellano	7	10	10	10	10
Matemática	5	5	5	5	5
Ciencias Sociales	2	3	3	3	3
Ciencias Naturales	2	2	2	2	2
Ed. Tecnico Manual	2	2	2	2	2
Lectura		1	1	1	1
Enseñanza Básica	18	23	23	23	23
Religión	2	2	2	2	2
Inglés	2	2	2	2	4
Artes Plásticas	2	2	2	2	2
Música	2	2	2	2	2
Educación Física	2	2	2	2	2
Total	28	33	33	33	35

Asignatura	6°	7°	8°
Castellano	10	10	10
Matemática	5	5	5
Ciencias Sociales	3	3	3
Ciencias Naturales	3	3	3
Ed. Tecnico Manual	2	2	2
Lectura	1	1	1
Enseñanza Básica	24	24	24
Religión	2	2	2
Inglés	4	4	4
Artes Plásticas	2	2	2
Música	2	2	2
Educación Física	4	4	4
Total	38	38	38

Sección 2.- PERSONAL DOCENTE

Hora pedagógica= 0.36

Prekinder	Horas lectivas	Horas preparación	Total	Costo docente
	30	4	34	12.24
Total anual				146.88

Kindergarten	Horas lectivas	Horas preparación	Total	Costo docente
	30	4	34	12.24
Total anual				146.88

1° Año	Horas lectivas	Horas preparación	Total	Costo docente
Enseñanza Básica	18	5	23	8.28
Religión	2	1	3	1.08
Inglés	2	1	3	1.08
Artes Plásticas	2	1	3	1.08
Música	2	1	3	1.08
Educación Física	2	1	3	1.08
Total	28	10	38	13.68
Total anual				164.16

2° Año	Horas lectivas	Horas preparación	Total	Costo docente
Enseñanza Básica	23	5	28	10.08
Religión	2	1	3	1.08
Inglés	2	1	3	1.08
Artes Plásticas	2	1	3	1.08
Música	2	1	3	1.08
Educación Física	2	1	3	1.08
Total	33	10	43	15.48
Total anual				185.76

3° Año	Horas lectivas	Horas preparación	Total	Costo docente
Enseñanza Básica	23	5	28	10.08
Religión	2	1	3	1.08
Inglés	2	1	3	1.08
Artes Plásticas	2	1	3	1.08
Música	2	1	3	1.08
Educación Física	2	1	3	1.08
Total	33	10	43	15.48
Total anual				185.76

4° Año	Horas lectivas	Horas preparación	Total	Costo docente
Enseñanza Básica	23	5	28	10.08
Religión	2	1	3	1.08
Inglés	2	1	3	1.08
Artes Plásticas	2	1	3	1.08
Música	2	1	3	1.08
Educación Física	2	1	3	1.08
Total	33	10	43	15.48
Total anual				185.76

5° Año	Horas lectivas	Horas preparación	Total	Costo docente
Enseñanza Básica	23	5	28	10.08
Religión	2	1	3	1.08
Inglés	4	1	5	1.80
Artes Plásticas	2	1	3	1.08
Música	2	1	3	1.08
Educación Física	2	1	3	1.08
Total	35	10	45	16.20
Total anual				194.40

6° Año	Horas lectivas	Horas preparación	Total	Costo docente
Enseñanza Básica	24	5	29	10.44
Religión	2	1	3	1.08
Inglés	4	1	5	1.80
Artes Plásticas	2	1	3	1.08
Música	2	1	3	1.08
Educación Física	4	1	5	1.80
Total	38	10	48	17.28
Total anual				207.36

Hora pedagógica= 0.40

7° Año	Horas lectivas	Horas preparación	Total	Costo docente
Castellano	11	1	12	4.80
Matemática	5	1	6	2.40
Ciencias Sociales	3	1	4	1.60
Ciencias Naturales	3	1	4	1.60
Técnico Manual	2	1	3	1.20
Religión	2	1	3	1.20
Inglés	4	1	5	2.00
Artes Plásticas	2	1	3	1.20
Música	2	1	3	1.20
Educación Física	4	1	5	2.00
Total	38	10	48	19.20
Total anual				230.40

8° Año	Horas lectivas	Horas preparación	Total	Costo docente
Castellano	11	1	12	4.80
Matemática	5	1	6	2.40
Ciencias Sociales	3	1	4	1.60
Ciencias Naturales	3	1	4	1.60
Técnico Manual	2	1	3	1.20
Religión	2	1	3	1.20
Inglés	4	1	5	2.00
Artes Plásticas	2	1	3	1.20
Música	2	1	3	1.20
Educación Física	4	1	5	2.00
Total	38	10	48	19.20
Total anual				230.40
TOTAL				1692.00

Sección 3.- PERSONAL DIRECTIVO

	Personal	Costo (UF)
Kinder a 8 ° Básico	1 Director 1 Jefe Técnico	30 17
Total		47
Total anual		564.0

Sección 4.- Personal Auxiliar

	Personal	Costo (UF)
Kinder a 8 ° Básico	2 Auxiliar	12
Total anual		144.0

Sección 5.- Gastos de operación

	Item	Costo (UF)
Kinder a 8 ° Básico	Servicios	5.7
	Seguros	6.5
	Mantenimiento	9.5
	Seguridad	23.8
	Fotocopias	2.9
	Papel y varios	1
Total		49.4
Total anual		592.8

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Nº niveles		1	3	5	7	9	11	13	15	16

PERFIL DE COSTOS DOCENTES

Prekinder		147	441	734	1028	1322	1616	1909	2203	2350
Kindergarten		147	441	734	1028	1322	1616	1909	2203	2350
1ºBásico		164	492	821	1149	1477	1806	2134	2462	2627
2ºBásico		186	557	929	1300	1672	2043	2415	2786	2972
3ºBásico		186	557	929	1300	1672	2043	2415	2786	2972
4ºBásico		186	557	929	1300	1672	2043	2415	2786	2972
5ºBásico		194	583	972	1361	1750	2138	2527	2916	3110
6ºBásico		207	622	1037	1452	1866	2281	2696	3110	3318
7ºBásico		230	691	1152	1613	2074	2534	2995	3456	3686
8ºBásico		230	691	1152	1613	2074	2534	2995	3456	3686
Total		1878	5633	9389	13144	16900	20655	24411	28166	30044

PERSONAL DIRECTIVO

564 1128 1692 2256 2820 3384 3948 4512 4512

PERSONAL AUXILIAR

144 288 432 576 720 864 1008 1152 1152

GASTOS DE OPERACION

593 1186 1778 2371 2964 3557 4150 4742 4742

5.- ¿ CUANTO ESTARIA DISPUESTO A CANCELAR POR LA COLEGIATURA MENSUAL, POR UN COLEGIO QUE REUNA LAS CARACTERISTICAS QUE DESEA?

Tramos en \$		
6,000	8,000	
8,000	10,000	
10,000	12,000	
12,000	14,000	
14,000	16,000	
16,000	18,000	
18,000	20,000	
20,000	22,000	
22,000	24,000	
24,000	26,000	
26,000	28,000	
28,000	30,000	
30,000	32,000	
32,000	34,000	
34,000	36,000	
36,000	38,000	
38,000	40,000	
40,000	42,000	
42,000	44,000	
44,000	46,000	
46,000	48,000	
48,000	50,000	
50,000	52,000	
52,000	54,000	
54,000	56,000	
56,000	58,000	
58,000	60,000	
60,000	62,000	
62,000	64,000	
64,000	66,000	
66,000	68,000	
68,000	70,000	

Matrícula
Colegiatura

1.35 U.F. Alumno/Año
18 U.F. Alumno/Año

Flujo de caja

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
1.- Inversion	4861	4861	4861	4861	4861	4861	4861	4861	0	0
2.- Ingresos		5805	17415	29025	40635	52245	63855	75465	87075	92880
Colegiatura		5400	16200	27000	37800	48600	59400	70200	81000	86400
Matrícula		405	1215	2025	2835	3645	4455	5265	6075	6480
3.- Costos		3179	8235	13291	18348	23404	28460	33516	38573	40451
3.1.- Costos de enseñanza		2586	7049	11513	15976	20440	24903	29367	33830	35708
Costos Directos		1878	5633	9389	13144	16900	20655	24411	28166	30044
Personal Docente		1878	5633	9389	13144	16900	20655	24411	28166	30044
Costos Indirectos		708	1416	2124	2832	3540	4248	4956	5664	5664
Personal Auxiliar		144	288	432	576	720	864	1008	1152	1152
Personal Directivo		564	1128	1692	2256	2820	3384	3948	4512	4512
3.2.- Gastos operación		593	1186	1778	2371	2964	3557	4150	4742	4742
Administración		593	1186	1778	2371	2964	3557	4150	4742	4742
Flujo	(4,861)	(2,235)	4,319	10,873	17,426	23,980	30,534	37,088	48,502	52,429

VAN 88,753
TIR 94.28%