



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

GESTIÓN Y AULA: APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS EN EL LICEO DE NIÑAS
JAVIERA CARRERA (A-1)

Alumno: Montalván Escobedo, Felipe

Profesor guía: Opazo Galaz, Humberto

Tesis para optar al Grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública

Tesis para optar al Título de Administrador Público

SANTIAGO, 2016

Agradecimientos

Al cerrar el círculo de una promesa realizada, escrita y publicada no solo en mi memoria, lanzada a los vientos y recogida por cada uno de los miembros de mi familia, son muchos los pensamientos que se vienen a la memoria, y por cierto, muchos homenajes que deben realizarse.

Aun cuando ella no esté aquí físicamente, una promesa de superación no tan sólo académica sino sobre todo personal, echa hace más de 7 años atrás, siempre estará dentro de mí; estas primeras líneas son para mi abuela Inés Rozas, quien me brindó el apoyo y la confianza para realizar los cambios de rumbo necesarios al iniciar el camino hacia la Academia.

Karina, tú me aportas la fortaleza y entereza necesaria para afrontar los desafíos académicos, laborales y personales, contigo soy una mejor persona, contigo puedo ser mejor aún, y esta investigación es testimonio de ello.

Gracias a mi mamá, por enseñarme el amor hacia la docencia, de una vida entregando conocimiento, formando pequeñas personas, por cuidarnos a tu manera, por tu forma de exigirme y entregarme tú cariño.

A mi hermano Vicente, por entregarme el propósito de esta investigación, por darme el privilegio de ser tu hermano mayor; sabes lo orgulloso que voy a estar cuando termines tu Enseñanza Media en el Instituto Nacional, y me resulta una agradable coincidencia que ello suceda cuando la reforma educacional comience a mostrar sus frutos y tú seas parte de ella.

A mis amigos, Yerko, María José, Julio, Vitalia, Karen, Claudio, Claudia, Solange y Karyn, por las palabras, consejos, risas, y la paciencia que han tenido conmigo durante todo este tiempo.

Agradecimientos en particular al equipo directivo del Liceo de Niñas Javiera Carrera, por todo el apoyo prestado para la elaboración de la presente investigación

Por último, a la Universidad y por cierto al Liceo de Aplicación, por mostrarme la base de la Educación Pública, por formarme con un espíritu laico y crítico, y darme el privilegio de ser ex alumno.

Felipe Montalván E.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	12
1. ANTECEDENTES GENERALES	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
a. Descripción del problema	17
b. Delimitación del problema	18
c. Pregunta de investigación	18
d. Justificación	19
e. Limitación	20
f. Viabilidad	20
3. OBJETIVOS	20
a. Objetivo general	20
b. Objetivos específicos	21
4. HIPÓTESIS	21
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	22
1. MARCO TEÓRICO	23
a. Conceptos clave	23
b. La nueva gestión pública	27
c. El valor público	28

d. Las operaciones	29
e. La administración	30
f. La innovación	32
i. Innovación de proceso	32
g. El Modelo CANVAS o la generación de modelos de negocio	33
h. Los establecimientos educacionales y la necesidad de la reforma	34
i. El sostenedor: la Dirección de Educación Municipal de Santiago (DEM)	36
i. Tipos de establecimientos administrados por la DEM	36
ii. Estructura y modelo organizacional	40
iii. Recursos institucionales	41
2. CASOS DE ÉXITO	42
a. Experiencia Nacional: CODEDUC Maipú	42
b. Experiencia Internacional: Nueva Zelanda	45
c. Experiencia Internacional: Finlandia	47
CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO	50
1. MARCO METODOLÓGICO	51
a. Tipo de estudio	51
b. Universo	51
c. Muestra de estudio	51
d. Caracterización del Liceo de Niñas Javiera Carrera (RBD 8487)	52

e. Instrumentos	52
CAPÍTULO 4 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	54
1. CONSIDERACIONES PREVIAS AL ANÁLISIS	55
a. Análisis de casos	56
b. Componentes del modelo	57
i. Segmentos de clientes	57
ii. Relaciones con los clientes	57
iii. Canales de comunicación	58
iv. Flujos de ingresos	59
v. Actividades clave	59
vi. Recursos clave	62
vii. Relaciones clave	62
viii. Estructura de costos	63
ix. Propuesta de valor	63
c. Análisis DAFO	64
i. Dentro de la debilidades	64
ii. Dentro de las amenazas	65
iii. Dentro de las fortalezas	67
iv. Dentro de las oportunidades	68
d. Consideraciones previas al diseño del prototipo	75

e. Prototipo	80
f. Nuevas características: implementación del modelo de negocio	82
i. Asociaciones claves: Comisión de Gestores	82
ii. Actividad clave: Generación de Planes para Actividades y Compras	82
iii. Actividad clave: Políticas de Innovación y Desarrollo	84
iv. Propuesta de Valor: innovación aplicada en la enseñanza	84
v. Propuesta de Valor: formación integral de líderes para la sociedad del futuro	85
vi. Propuesta de Valor de Recursos Pedagógicos y Tecnológicos Eficientes y Propuesta de Valor de Profesionales y No Profesionales Colaborativos y Destacados	86
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES	89
1. CONCLUSIONES	90
2. PROPUESTAS/SUGERENCIAS	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1	Clasificación de establecimientos administrados por la DEM	37
Tabla 2-2	Tipos de establecimientos administrados por la DEM	40
Tabla 2-3	Recursos institucionales, DEM Santiago	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y FIGURAS

Figura 2-1	Etapas y Plazos del PME	25
Figura 2-2	Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años	26
Figura 2-3	Porcentaje de alumnos matriculados según dependencia administrativa 1981-2012	35
Figura 2-4	Estructura y modelo organizacional	40
Figura 2-5	Ejes estratégicos CODEDUC	43
Figura 2-6	¿Qué hace el sostenedor?	43
Figura 2-7	Mapa de objetivos estratégicos	44
Figura 4-1	Lienzo de modelo de negocios	55
Figura 4-2	Situación actual Liceo Javiera Carrera (A-1)	56
Figura 4-3	Debilidades	64
Figura 4-4	Amenazas	65
Figura 4-5	Fortalezas	67
Figura 4-6	Oportunidades	68
Figura 4-7	DAFO: Debilidades y Fortalezas detectadas	69
Figura 4-8	DAFO: Amenazas y Oportunidades detectadas	70
Figura 4-9	Estrategias a implementar en prototipo	71
Figura 4-10	DAFO: Análisis de la posición (interna)	72
Figura 4-11	DAFO: Análisis de la posición (externa)	73
Figura 4-12	Posición estratégica actual	74
Figura 4-13	Prototipo de modelo de negocio Liceo Javiera Carrera (A-1)	81
Figura 4-14	Plan de Actividades y Compras	83
Figura 4-15	Ciclo de evolución organizacional	85
Figura 4-16	Congruencia estrategia y variables de oferta	87
Figura 5-1	Interacción actividades-propuestas	90

Figura 5-2	Alineación actividades-propuestas	92
Figura 5-3	Estrategias de supervivencia	92
Figura 5-4	Prototipo validado	93

INTRODUCCIÓN

En la televisión, radio y distintas páginas web se difunden a diario noticias sobre la innovación en las distintas áreas de la ciencia: desde el desarrollo de un nuevo microchip que puede procesar más datos, soluciones en el ámbito de la salud, hasta nuevas propuestas de servicios. En la presente investigación nos enfocaremos en este último aspecto, particularmente, en el caso del proceso de innovación en el Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera, donde por primera vez se aplica el modelo de generación de modelos de negocios (CANVAS), en una unidad educativa municipal.

La generación de modelos de negocio desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2015), propone describir las bases sobre las cuales una organización crea, proporciona y capta valor, es por ello, que dentro del contexto de la desmunicipalización es de vital importancia desarrollar estrategias que mejoren la calidad de la educación, para afrontar los nuevos desafíos que dicta la nueva institucionalidad.

La investigación se inicia entregando una visión general del proceso de municipalización, los procesos de reforma en la década de los noventa y el inicio de la desmunicipalización planteada por el Gobierno de Michelle Bachelet, lo que permite introducir el tema estudiado. Luego se pasa a la identificación del problema; éste gira entorno a las deficiencias en materias de Administración y Recursos Humanos en los establecimientos educacionales del país.

La hipótesis que a lo largo de la presente investigación se propone validar es que: la generación de un modelo de negocio para el Liceo Javiera Carrera facilitará la gestión administrativa del mismo, por lo que se podrá enfocar los recursos en la propuesta de valor del establecimiento.

Una vez presentada la hipótesis se continúa con el Marco Teórico, donde en primer término, se indican las definiciones claves para una mayor comprensión del

estudio, posteriormente, se tratan los conceptos de valor público, innovación, así como la presentación de la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur (2015), para la generación de modelos de negocio.

El siguiente punto describe los casos de éxito en modelos de gestión, tanto a nivel nacional como internacional, ello con el fin de rescatar componentes de dichos modelos para la propuesta de valor del Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera.

Luego, se continúa con el Marco Metodológico, en el que se presenta el tipo de estudio, el universo, la muestra y las consideraciones previas al análisis. Finalmente, se exponen los componentes del modelo actual, se aplica el análisis DAFO, las estrategias obtenidas del análisis antes mencionado, las observaciones previas al desarrollo del prototipo del modelo de negocio, para concluir con el prototipo y las nuevas características enfocadas en la propuesta de valor del establecimiento educacional.

Cerrando la presente investigación, se expondrán los desafíos futuros para la presente metodología, ello con el propósito de generar un modelo de negocio mucho más sustentable en el tiempo, tanto para el Liceo, como para terceros que deseen desarrollar la propuesta de valor en su establecimiento educacional.

PALABRAS CLAVES

CANVAS, MODELO, GESTIÓN, LICEO 1, METODOLOGÍA

CAPÍTULO 1

Antecedentes Generales de la Investigación

1. ANTECEDENTES GENERALES

En el presente capítulo se tratarán los principales antecedentes históricos que dan cuenta de la historia reciente de la Educación Pública en Chile, desde el año 1973 hasta el presente, como se indicaran los objetivos tanto generales como específicos de la investigación, la hipótesis, entre otros antecedentes.

Se debe comenzar por el proceso de iniciado tras el golpe de Estado, efectuado en 1973 por el General de Ejército Augusto Pinochet, quien a través de la Comisión Nacional de Reforma Administrativa (CONARA), inicio el proceso de modernización y reforma administrativa del Estado, en dicho proceso se elaboró una nueva ley de atribuciones y organización de las Municipalidades, conocida como la Ley Orgánica de Municipios y Administración Comunal (D.L N°1.289; 12 de diciembre de 1975) y su posterior sustitución por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley N°18.695), que en su Artículo 4 indica:

Las Municipalidades, en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con:

a) La educación y la cultura (...)" y en el mismo texto dentro del Artículo 39 señala: "La administración pública deberá propender a que en cada comuna rural existan, como mínimo, servicios públicos o privados que tengan relación con necesidades públicas de salud, educación, cultura, recreación, previsionales, comunicaciones, suministros, de Registro Civil, bancarios y otros esenciales.

Con el Decreto con Fuerza de Ley N° 1-3.063, de fecha 2 de junio de 1980, se establece el traspaso de la administración de los establecimientos educacionales hacia los Municipios, en el Artículo 3 de la norma indicada anteriormente se señala:

Las Municipalidades que tomen a su cargo la atención de un servicio, se ajustarán en su gestión a todas las disposiciones que sobre el particular rigen para tal actividad y estará sujeta a la supervigilancia técnica y fiscalización que disponga la ley, de parte de las entidades y servicios especializados.

Por lo que se refiere específicamente a establecimientos educacionales y a los que realizan prestaciones de salud en su gestión por las Municipalidades y en cuanto a supervigilancia y fiscalización, quedarán sujetos a las mismas normas aplicables a los establecimientos de uno y otro género, que pertenecen o se explotan por particulares.

A partir del año 1995, como parte de los programas de mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación, nace el Programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad para la Educación Media (MECE – Media), que se apoyó en la base de conocimiento de investigaciones y procesos participativos anteriores, así como en la experiencia adquirida por el Ministerio de Educación en la ejecución inicial del MECE-Básica. Sus objetivos fueron la creación de condiciones y capacidades necesarias para la incorporación de los futuros cambios del currículo.

Otra gran reforma en educación durante los años 90 fue la Ley N° 19.532 (Jornada Escolar Completa), promulgada en el año 1997, cuyo espíritu enmarcaba a los establecimientos educacionales de enseñanza diurna regidos por el Decreto con Fuerza de Ley N° 2 de Educación, que forzó a los Sostenedores del sector municipal, (Municipalidad y Corporaciones municipales y los particulares subvencionados considerados vulnerables), a crear talleres artísticos, deportivos, pasando desde las 38 horas semanales a 42 horas. Cabe señalar que, actualmente, la Jornada Escolar Completa se encuentra bajo revisión, ya que en muchos casos en las horas adicionales no se formularon los talleres comprometidos, sino que en dichas horas se realizan horas

lectivas y/o reforzamientos en asignaturas como matemáticas, lenguaje y comunicación, vulnerando el espíritu con el cual dicha ley fue creada.

Debido a la regulación anteriormente descrita, como también a las leyes sin financiamiento, la administración del sistema educacional precarizó las condiciones de los establecimientos educacionales traspasados a los Municipios, dando origen al movimiento estudiantil que en el año 2006 se manifestó en el recordado “pingüinazo”. Este movimiento estudiantil pretendió terminar con el funcionamiento de la Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE), solicitando mayor participación e inclusión en la formulación de una nueva política educativa. A consecuencia de esto, se formó una Comisión Asesora Presidencial que tenía como objetivo principal reformular las bases del sistema educativo chileno. Avanzadas las mesas de trabajo de dicha Comisión, los estudiantes se marginaron del proceso, pues los mismos no fueron considerados en la discusión técnica y se generó un nuevo pacto político, que dio origen a la Ley General de Enseñanza (LGE).

Esta nueva ley mantuvo los ejes de la administración del sistema educacional chileno, pero con algunos matices, ya que la LGE democratizó la educación al plantear mayores espacios de participación de la comunidad escolar y la creación del Consejo Nacional de Educación.

El pragmatismo con que fue tratada la reforma, contrario a los resultados que esperaba la ciudadanía, trajo consigo que en el año 2011 se movilizarán un millón de estudiantes, con el petitorio diverso que buscaba desde mejorar las condiciones de acceso a financiamiento para la educación superior, aumento de las coberturas de las becas, hasta aumentar las exigencias para la acreditación institucional de los planteles de educación superior, todas estas demandas poseen como factor común terminar con la lógica del Estado subsidiario hacia un Estado garante de derechos.

El impacto y apoyo suscitados por las demandas del movimiento estudiantil, motivaron un cambio en el Programa de Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, según lo cual se planteó el Gran Acuerdo Nacional de la Educación y la Subsecretaría de Educación y la Superintendencia de Educación Superior.

Al terminar el año 2011, ya era un hecho que en las elecciones presidenciales del año 2013 la agenda de educación resultaría ser determinante a la hora de que las candidatas presidenciales Evelyn Matthei y Michelle Bachelet incorporaran las demandas ciudadanas al Programa de Gobierno.

Michelle Bachelet, en su Programa de Gobierno señala:

El Estado asegurará que, independientemente del origen, condición, historia o lugar donde se habite, toda niña y niño tendrá el derecho de integrarse a un proceso educativo donde será reconocido, y accederá a experiencias de aprendizaje que le permita desplegar talentos y lograr las competencias requeridas por la sociedad actual, promoviendo un desarrollo ciudadano a escala humana y basado en el bien común (*Programa de Gobierno Michelle Bachelet, 2013*).

Es por ello, que los cambios propuestos por esta reforma implican desafíos hacia la institucionalidad vigente, ya que se tendrá que considerar una opinión pública más atenta, hablando de realidades muy distintas a las que se perciben hoy en el modelo educacional. La apuesta es que dichos cambios podrán realizarse tanto en el modelo administrativo como en el modelo educacional impartido, al igual que en los casos de mejoramiento de la educación de niños y niñas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

a. Descripción del problema

La Ley N°20.370 (Ley General de Educación), es la actual ley que regula los derechos y deberes de los integrantes de la comunidad educativa; fija los requisitos mínimos que deberán exigirse en cada uno de los niveles de educación parvularia, básica y media. Además, regula el deber del Estado de velar por su cumplimiento y establece los requisitos y el proceso para el reconocimiento oficial de los establecimientos e instituciones educacionales de todo nivel, con el objetivo de tener un sistema educativo caracterizado por la equidad y calidad de su servicio.

También, se debe considerar que los Municipios tienen diversas tareas a su cargo, definidas por su propia Ley Orgánica Constitucional, y enfrentan complejidades que dificultan una adecuada y estable gestión educacional. Como consecuencia directa, la educación municipal está sujeta a un conjunto de regulaciones y restricciones a su gestión que inciden en esta última.

Al analizar la historia de las reformas por parte del Gobierno de turno, como también del Gremio de los Profesores y el Movimiento Estudiantil, se mencionan diversos temas a trabajar y de prioridad tales como: escuelas más integradas, menos niños y niñas por sala y mejores dependencias, mayor cobertura en educación parvularia, más infraestructura e implementos deportivos y artísticos, nuevos laboratorios de ciencias e idiomas, más investigación e innovación para el desarrollo, fomento a las artes y las humanidades, mejores recursos pedagógicos y tecnológicos, Profesores mejor remunerados, con más horas no lectivas para preparar las clases, gratuidad, todos ellos coincidiendo en la necesidad de contar con calidad y equidad en la educación.

Estos mismos conflictos traen a la opinión pública las deficiencias en materias de Administración y Recursos Humanos en los establecimientos educacionales del país, lo

que constituye algunas de las temáticas de la presente investigación. Estas falencias complejizan aún más la elaboración de una reforma, pues si quienes deben formularla no tienen claro cómo se realizan las integraciones de las diferentes operaciones, nada garantiza que la reforma sea un éxito.

Diversos teóricos hablan acerca de la diferenciación entre los modelos de gestión educativa, como también la asignación de los recursos financieros, y ello varía de acuerdo a cada Sostenedor. Además, se debe considerar la segregación social existente en nuestro país, la que también se ve reflejada en la abismante diferencia en la calidad de la educación existente entre los establecimientos con mayores ingresos y aquellos establecimientos educacionales que cuentan con altos índices de vulnerabilidad.

Es por ello, que resulta de vital importancia prever los impactos y formular una propuesta dentro de la cual se tomen en consideración las fortalezas y debilidades de la gestión educativa actual, ya que en las diferentes escuelas del país coexisten distintos modelos de gestión, que apuntan en algunos casos a una focalización de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

b. Delimitación del problema

La presente investigación tomara como objeto de estudio al Liceo de Niñas Javiera Carrera (A-1), ubicado en Compañía N°1484, en la comuna de Santiago.

c. Pregunta de investigación

A partir de los elementos entregados y revisados precedentemente, se ha considerado pertinente buscar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe una propuesta de valor en la gestión administrativa del Liceo N° 1 de Niñas Javiera Carrera?

d. Justificación

A juicio del investigador, el proceso de desmunicipalización es un hecho histórico cuyas implicancias aún no son cuantificadas ni dimensionadas por parte de los actores involucrados. Junto con esto, no se han abordado los procesos de generación de modelos de negocio acordes con la nueva institucionalidad.

Este cambio de paradigma, que busca mejorar la calidad y equidad de la educación, podrá generar consecuencias insospechadas en las materias de gestión educacional, ya que aún persisten las incertidumbres referentes a la aplicabilidad de la reforma, pues el proceso de desmunicipalización puede resultar más difícil de implementar por las distintas realidades que enfrentan los Sostenedores.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación es una de las primeras aproximaciones a la generación de modelos de negocio para establecimientos educacionales públicos que se realizan en el país.

Esta investigación busca entregar ideas referentes a la aplicabilidad de los modelos de negocio en establecimientos educacionales, como también aumentar el debate en torno a la mejora de la gestión pública y generar futuras investigaciones cuando la reforma educacional ya sea una realidad.

Desde una perspectiva práctica, la presente investigación podría ser analizada desde las distintas unidades especializadas del Ministerio de Educación, Directores de Educación Municipal (DEM), Directores de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM), Secretarios Generales de Corporaciones de Educación, Directores de Establecimientos Educacionales, instituciones de educación superior, investigadores, académicos, docentes, centros de estudiantes, alumnos y ciudadanía en general, con el fin de evaluar la implementación de modelos de negocio.

Por último, dentro de una perspectiva metodológica, este estudio podría servir de base para la aplicación de los modelos de negocios para los Sostenedores en las 346 comunas del país, y el análisis ex-post de la implementación de la reforma educacional.

e. Limitación

La investigación presenta una limitación temporal que repercute en la extensión de la misma. Debido a que ésta se enmarca en el proceso de graduación para optar al Grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública, solo se trabajara con el Liceo de Niñas Javiera Carrera (A-1).

f. Viabilidad

La presente investigación es viable debido a que la mayoría de los datos que se necesitarán para el análisis de la misma son de acceso público y se encuentran disponibles tanto en las plataformas de información del Ministerio de Educación, así como en los registros propios del establecimiento educacional.

A partir de los elementos entregados y revisados, definiremos objetivo general y objetivos específicos.

3. OBJETIVOS

a. Objetivo general

Generar una propuesta de modelo de negocio para el Liceo N° 1 de Niñas Javiera Carrera.

b. Objetivos específicos

- Describir el modelo de negocio actual del Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera.
- Aplicar el Análisis FODA del modelo de negocio actual del Liceo N° 1 de Niñas Javiera Carrera.
- Comprender el entorno del modelo de negocio actual del Liceo N° 1 de Niñas Javiera Carrera.
- Crear un prototipo de modelo de negocio para el Liceo N° 1 de Niñas Javiera Carrera.

A partir de los objetivos planteados anteriormente, podemos determinar una posible conjetura para el estudio a generar.

4. HIPÓTESIS

La generación de un modelo de negocio para el Liceo N° 1 de Niñas Javiera Carrera facilitará la gestión administrativa del mismo, por lo que se podrá enfocar los recursos en la propuesta de valor del establecimiento.

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

1. MARCO TEÓRICO

En el segundo capítulo se indicaran los conceptos claves que serán de utilidad para la mejor comprensión del estudio, como a su vez, se realizara una revisión de literatura con el fin de entregar un apoyo teórico para la presente investigación.

a. Conceptos clave

Para una mejor comprensión del presente análisis de la Reforma Educacional, es necesario tener en consideración las siguientes definiciones (*Diccionario de la Administración Pública Chilena, 2002; Ayuda Mineduc, s.f.*):

Subvención: pago del Estado a una empresa, familia o institución que suministra o consume una mercancía determinada.

Unidad de Subvención Educacional (USE): tipo de cambio para pago de subvenciones. Los montos están expresados en factores de dicha unidad, se reajusta en diciembre de cada año, o cuando se reajusta los sueldos al sector público y en el mismo porcentaje.

Sostenedor: persona jurídica de derecho público tales como Municipalidades y otras identidades creadas por la ley, y las personas jurídicas de derecho privado cuyo objeto social único sea la educación. El Sostenedor será responsable del funcionamiento del establecimiento educacional.

Subvención de Mantenimiento: Subvención creada a raíz de la promulgación de la Ley N° 19.532, y se encuentra destinada a apoyar la adecuada conservación física de los establecimientos educacionales subvencionados, su equipamiento, mobiliario y otros similares.

Subvención Pro-Retención: subvención creada a raíz de la promulgación de la Ley N°19.873, que se paga a los Sostenedores de los establecimientos educacionales que

acrediten haber matriculado y logrado la permanencia en las aulas o el egreso regular de ellas, según corresponda, de los alumnos que estén cursando entre 7º año de enseñanza básica y 4º año de enseñanza media, que pertenezcan a familias calificadas como indigentes, de acuerdo a los resultados obtenidos por la aplicación de la ficha de protección social.

Equipo Directivo: lo designa el Director del establecimiento con el propósito de generar las condiciones óptimas para la entrega de la enseñanza y el aprendizaje en el establecimiento educacional.

“El trabajo con los Equipos Directivos de los establecimientos educacionales se ha sustentado en las políticas públicas diseñadas e implementadas por el Ministerio de Educación, relacionadas con el aseguramiento de la calidad de la gestión escolar” (*Orientaciones Técnicas para Equipos Directivos de Escuelas Subvencionadas que cuentan con Niveles de Transición*, 2015).

Subvención Escolar Preferencial (SEP): es una iniciativa que entrega recursos adicionales, por cada alumno prioritario, y también por su concentración, a los Sostenedores de establecimientos educacionales que han firmado con el Ministerio de Educación un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa; para la implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo.

Alumnos prioritarios: los alumnos prioritarios son aquellos cuya situación socioeconómica puede dificultar sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo. Actualmente, abarca a los estudiantes desde pre kínder hasta 2º medio, en los establecimientos educacionales que están incorporados a la Subvención Escolar Preferencial.

Plan de Mejoramiento Educativo (PME): son planes que permiten enviar y/o registrar la programación anual de acciones y metas que el Sostenedor y/o Equipo

Directivo del establecimiento educacional haya planificado para alcanzar los resultados de aprendizaje comprometidos con el Ministerio de Educación. A través de la elaboración e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo se promueve un accionar permanente que recorre los establecimientos para mejorar sus prácticas y resultados, comenzando con una autoevaluación institucional.

Durante el año 2015, el Ministerio de Educación decidió impulsar un nuevo enfoque de mejoramiento educativo para el desarrollo e implementación de los PME, que incluye los PEI (Proyecto Educativo Institucional), como punto de partida para el diseño del plan e incorpora una mirada estratégica de definición de objetivos y metas a 4 años, que posteriormente deberán materializarse mediante la programación e implementación de planes anuales. Esto anteriormente no se realizaba, pues tanto para el Ministerio, como para el Sostenedor no era necesario, ya que se establecían estos PME en función de las necesidades inmediatas del establecimiento, según la siguiente calendarización:

Figura 2-1 Etapas y plazos del PME



El diagrama muestra un sector circular dividido en cuatro segmentos de colores: rojo (Diagnóstico Anual), azul (Planificación Anual), verde (Implementación) y naranja (Evaluación Anual). Este diagrama se sitúa a la izquierda de una tabla que detalla las etapas y sus fechas.

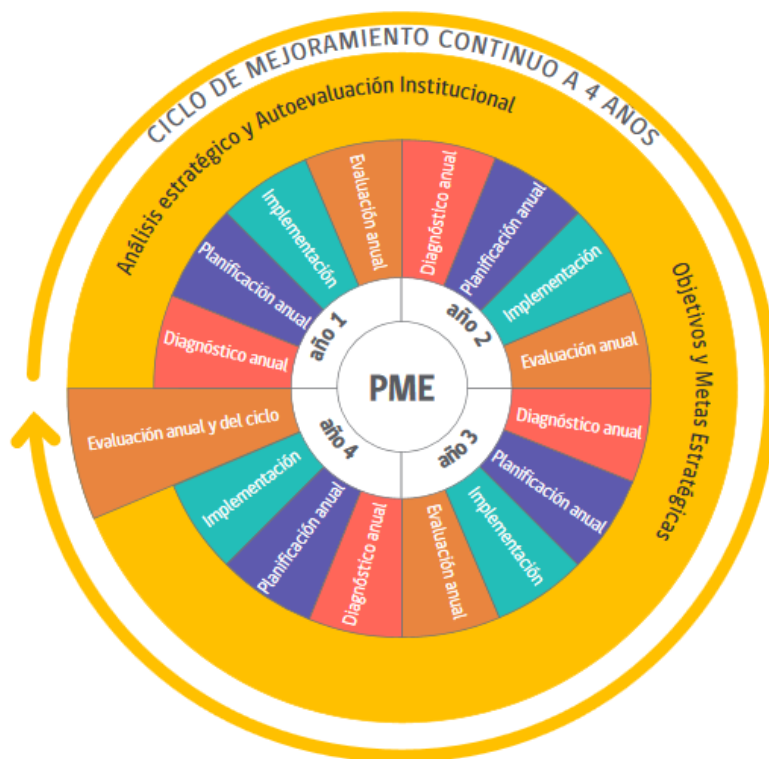
	Etapa	Fecha
	Diagnóstico Anual	mayo
	Planificación Anual	mayo
	Implementación, Monitoreo y Seguimiento	mayo – noviembre
	Evaluación Anual	diciembre

Fuente: *Orientaciones técnicas para Sostenedores y directivos escolares. Plan de Mejoramiento Educativo. Nuevo Enfoque a 4 años*, (2015).

Se hace necesario mencionar que incorporar una mirada estratégica en el periodo de 4 años permite dar continuidad a las intervenciones técnicas pedagógicas en los

establecimientos educacionales, ello trae como resultado la mejora de los resultados académicos. Otro beneficio de la nueva programación es que permite desarrollar planes de mejoramiento educativo más integrados con las actividades y compras que puede realizar el establecimiento educacional.

Figura 2-2 Ciclo de mejoramiento continuo a 4 años



Fuente: Orientaciones técnicas para Sostenedores y directivos escolares. Plan de Mejoramiento Educativo. Nuevo Enfoque a 4 años, (2015).

Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño: sistema que permite comparar a los establecimientos educacionales subvencionados y aquellos regidos por el Decreto Ley N° 3166 de 1980. Los establecimientos mejor evaluados por este Sistema se hacen acreedores, por dos años, de la Subvención por Desempeño de Excelencia destinada a otorgar incentivos remuneracionales a los docentes, y de la Subvención por Desempeño de Excelencia destinada a incentivos para los asistentes de la educación.

Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE): el sistema nacional de evaluación de resultados de aprendizaje fue fundado en 1988 con el objetivo de institucionalizar diversas iniciativas en el ámbito de la evaluación que venían desarrollándose en nuestro país desde los años sesenta, con la creación del SIMCE se instaló en el sistema educativo chileno una evaluación externa, que se propuso proveer de información relevante para su quehacer a los distintos actores del sistema educativo.

b. La nueva gestión pública

Según Hood (Hood, 1991 en Araya y Cerpa, 2008), la Nueva Gestión Pública nace de la ruptura de las tendencias internacionales desde las cuales se entendió la Administración Pública. Dicha ruptura surge de las reformas efectuadas en el Reino Unido y que según el autor incluyeron cuatro grandes áreas:

- Esfuerzos por disminuir o revertir el crecimiento del gobierno en lo referente a provisión de personal y gasto público,
- El cambio hacia la privatización o cuasi privatización con renovado énfasis en la subsidiariedad de la provisión de servicios,
- El desarrollo de la automatización, particularmente en tecnologías de la información, producción y distribución de servicios públicos, y
- El desarrollo de una amplia agenda internacional, enfocada e incrementada en los grandes temas de Administración Pública, diseño de políticas, estilos de decisión y cooperación internacional.

El enfoque pragmático de Hood, y la idea principal de Eficiencia, Eficacia y Economía, hacen que la Nueva Gestión Pública trate de imitar el comportamiento de las organizaciones del sector privado, así como también plantea como tesis principal la reducción del sector público, la estandarización de procesos, el aumento de la competitividad del sector público; una idea conceptualizada y difundida tanto en el

Consenso de Washington, como en las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Según Araya y Cerpa (2008), este proceso tiene la intencionalidad de generar responsabilización, ser eficiente y optimizar los productos, a través de la incorporación de prácticas e instrumentos más o menos desconocidos hasta el momento, tales como incentivos, contractualización, cuantificación y algo curioso, el cambio del estilo tradicional (“militar”) de la administración jerárquica, por una flexibilización que incluye una mayor disciplina laboral.

Según Barzelay (Barzelay, 2003 en Araya y Cerpa, 2008), la Nueva Gestión Pública proviene tanto de la especialización académica como de la actividad gubernamental, definiéndola como campo de discusión amplio sobre las intervenciones en relación con las políticas dentro del gobierno ejecutivo, así mismo sostiene que producto de esta reforma o nueva forma de administración nace el enfoque “Postburocrático”.

Este enfoque apunta hacia los resultados, es decir, en los bienes y/o servicios que produce u ofrece a los ciudadanos, teniendo como conceptos clave la calidad, el servicio y el valor.

c. El valor público

Según Sánchez, Lasagna, y Marcet (2013), la función de las administraciones es crear un valor público, generar servicios, concretar externalidades y multiplicar oportunidades para los ciudadanos, las empresas y las entidades. Las administraciones públicas, tras el entorno de complejidad legal y organizativa que las rodea, tienen una misión que se puede expresar en términos sencillos: crear valor para sus ciudadanos de un modo directo o indirecto.

Este valor es creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En un contexto democrático, este valor es definido a través de la ciudadanía, que a su vez, genera un contrato social y sirve de instrumento para la legitimidad y gobernabilidad del Estado.

Para Moore (Moore, 2003 en Falcão y Marini, 2010), los responsables de crear Valor Público son los gerentes públicos, quienes deben partir por analizar el contexto organizativo y político en el cual se encuentra situada la institución, para ello propone un triángulo estratégico compuesto por los siguientes elementos:

- **Gestión de la estrategia:** la estrategia tiene que ser esencialmente valiosa, para que la organización genere productos de valor para los supervisores, clientes y beneficiarios a bajo costo en términos de dinero y autoridad,
- **Gestión política:** la estrategia debe ser legítima y políticamente sostenible, para que pueda atraer continuamente tanto autoridad como recursos del medio político autorizador, ante cual rinde cuentas y del cual es responsable, y
- **Gestión de la eficiencia:** la estrategia necesita ser operacional y administrativamente factible, para que las actividades autorizadas y valiosas puedan ser realmente implementadas por la organización existente, con ayuda de terceros que puedan ser inducidos a contribuir a la meta de la organización.

d. Las operaciones

Según Chase, Jacobs y Aquilano (2009), el concepto de Operaciones “se refiere a los procesos que se emplean para transformar los recursos que utiliza una empresa en los productos y servicios que desean los clientes”, concepto similar al que indican Heizer y Render (2009), que señalan que las operaciones son las actividades que se relacionan con la creación de bienes y servicios mediante la transformación de insumos en productos.

Entonces, para el ámbito educativo, definiremos el concepto de operaciones como el conjunto de actividades que generan valor, propias de los establecimientos educacionales y necesarios para su funcionamiento.

Estas actividades pueden variar desde mejorar las condiciones para la enseñanza pedagógica por sobre el mínimo requerido, como también retener a los Docentes con mejor desempeño, elaborar y ejecutar de manera óptima los planes de mejoramiento educativo, retener y aumentar la matrícula del establecimiento educacional.

e. La administración

Fayol (Fayol, 1916 en Jaramillo, 2006), señalaba que la Administración es el conjunto de las operaciones que realizan las empresas, ellas se dividen de acuerdo al ámbito de acción, abarcando tanto las operaciones técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y administrativas, siendo esta última la encargada de la previsión, organización, coordinación y control.

A raíz de las múltiples deficiencias en la Administración de los establecimientos educacionales detectadas por el Ministerio de Educación (MINEDUC), en el año 1995, nace la Ley N°19.410 que dentro de los Artículos 21, 22, 24 y 26, establece “Asignar, administrar y controlar los recursos en los casos que se le haya otorgado esa facultad por el Sostenedor, según la Ley sobre Delegación de Facultades”, ésta es modificada por Ley N° 19.979 de la siguiente forma:

A solicitud de los Directores de establecimientos educacionales administrados por Municipalidades o Corporaciones Municipales de Educación, los Alcaldes deberán delegar en dichos Directores facultades especiales para percibir y administrar los recursos a que se refiere el Artículo 22, siguiente en conformidad a los procedimientos que más adelante se señalan. El Alcalde sólo podrá denegar esta solicitud por motivos fundados y con acuerdo del Concejo Municipal.

Los recursos indicados en el Artículo 22 de la Ley N°19.410, son los siguientes:

- Los pagos por derechos de escolaridad y matrícula,
- Las donaciones a que se refiere el Artículo 18 del Decreto con Fuerza de Ley N° 2, del Ministerio de Educación, de 1998,
- Otros aportes de Padres y Apoderados,
- Los provenientes de donaciones con fines educacionales otorgadas en virtud del Artículo 3° de la Ley N° 19.247,
- Los percibidos por la venta de bienes y servicios producidos o prestados por el establecimiento,
- Los asignados al respectivo establecimiento en su carácter de beneficiario de programas ministeriales o regionales de desarrollo,
- Todo o parte de los recursos provenientes de la subvención de apoyo al mantenimiento del respectivo establecimiento educacional, y
- Los provenientes de la subvención educacional pro-retención de alumnos en establecimientos educacionales, introducida por la ley N° 19.873.

Así mismo, dentro del Artículo 22 del cuerpo legal citado se señala las limitaciones para poder administrar los recursos, ya que se indica que deberán ser destinados al financiamiento de proyectos de programas orientados a mejorar la calidad de la educación del respectivo establecimiento y en ningún caso podrán ser utilizados en el pago de remuneraciones del personal que se desempeña en el establecimiento educacional.

Considerando lo que la normativa establece como funciones de los Directores y atribuciones para los ámbitos pedagógico, administrativo y financiero, la evaluación del cumplimiento de las competencias para la buena dirección tiene una doble intencionalidad: entregar las herramientas necesarias para una buena dirección, como también un criterio de exigencia hacia el cumplimiento de los compromisos institucionales

(Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño, 2005).

f. La innovación

La innovación se define como "la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en una nueva aplicación al servicio social" (Frascati, 2002 en *Manual de Innovación. Guía Práctica de Gestión de la I + D + i para Pymes*, 2007). Éste debe ser parte integral de la organización y el funcionamiento de la misma, toda vez que "llevar nuevas ideas a la práctica y que supone combinar de un modo distinto el conocimiento existente, aplicándolo de un modo diferente" (Sánchez, Lasagna, y Marcet, 2013), pues de dicha forma las estrategias a desarrollar durante el proceso de estandarización o creación del valor público tendrán una mejor aplicabilidad o una mejor adaptación debido al conocimiento existente de la organización.

Para conseguir que el proceso de innovación se realice con éxito es necesario, además de una planificación adecuada, realizar un control de los objetivos que tienen que alcanzarse en cada momento, para lo cual resulta de gran utilidad la elaboración de un cuadro de mando basado en indicadores de innovación, el cual puede ser utilizado como una herramienta de ayuda eficaz en la implantación de procesos de innovación en la empresa, ya que recoge información clave de su estrategia de innovación (Herrera y Gutiérrez, 2011).

i. Innovación de proceso

De acuerdo a lo planteado por el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real (2007), la innovación de procesos "consiste en una redefinición de los procesos productivos o en la aplicación de una tecnología de producción nueva o sensiblemente mejorada, con el fin de aumentar el valor del producto final".

El resultado de la innovación en los procesos debe ser visible y significativo, pues un proceso no visible mantiene la costumbre organizacional que en primer lugar, se buscó optimizar y/o rediseñar y no fomenta un ahorro de costos o una simplificación del mismo, aspectos claves para la mejora de los procesos (optimización de los costos y/o tiempos de ejecución de actividades claves y una reducción de los tiempos de respuesta al usuario).

g. El modelo CANVAS o la generación de modelos de negocio

Para Osterwalder y Pigneur (2015), un modelo de negocios describe “las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, a su vez, definen la innovación en dichos modelos como necesarios para crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, sustituir los modelos de gestión obsoletos”.

Estos mismos autores indican que la mejor forma de describir un modelo de negocio es "dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa (organización) para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica”.

Los nueve módulos del lienzo del modelo de negocio que son propuestos por Osterwalder y Pigneur (2015), son los siguientes:

- **Segmentos de clientes:** dentro de este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa (organización).
- **Propuesta de valor:** su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor para el segmento de clientes específicos.
- **Canales:** es el modo en que una empresa se comunica con los distintos segmentos de clientes para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

- **Relaciones con los clientes:** las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de clientes.
- **Fuente de ingresos:** las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- **Recursos claves:** en este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, ellos pueden ser físicos, económicos e intelectuales.
- **Actividades clave:** en el módulo de actividades clave se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa (organización) para que su modelo de negocio funcione.
- **Asociaciones clave:** en este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

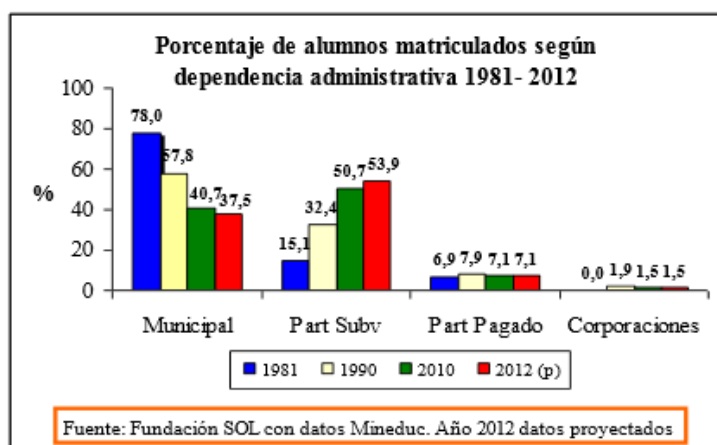
h. Los establecimientos educacionales y la necesidad de la reforma

De acuerdo con la definición de la Organización de Estados Iberoamericanos (OIE) (Sistemas Educativos Nacionales – Chile, s.f.), el establecimiento educacional es el “local físico en cuyo interior funciona uno o más niveles del sistema educacional, bajo una sola denominación jurídico-administrativa”. Las unidades educativas, en cambio, están asociadas a los niveles y corresponden más bien a una organización administrativa y funcional de esos niveles al interior de los establecimientos.

La educación municipal está sujeta a un conjunto de regulaciones y restricciones a su gestión que inciden en su desempeño y, particularmente, en la administración de los establecimientos educacionales. Junto con esto, durante las últimas décadas ha caído sistemáticamente la matrícula y participación de los establecimientos educacionales públicos. Weissbluth (2011), nos señala que “del 90 a la fecha, la matrícula municipal bajó de 60% a 37%”.

Para el año 2012, la Fundación Sol (*El desalojo de la educación Pública, 2011*), estimó que el 53,9% de los alumnos se encontraban matriculados en establecimientos particulares subvencionados, y solo un 37,5% en establecimientos municipales.

Figura 2-3 Porcentaje de alumnos matriculados según dependencia administrativa



Fuente: *El desalojo de la Educación Pública, (2011)*.

Para Waissbluth (2011), el Estado estranguló a los Municipios con restricciones normativas, laborales, Directores vitalicios, etc. Esto, en términos financieros, significa que hoy, comparado con el 90, los Municipios reciben US\$ 500 millones menos por año, sin haber podido ajustar sus plantas, y muchos están al borde de la quiebra.

A su vez Mayol, Araya y Azócar (2011), sostienen que la lógica de mercado y la sostenida baja en la matrícula generan la falsa premisa que asocia la educación municipal a bajos puntajes y la educación privada a altos puntajes, lo cual ha fomentado el mito de la “fuga” de los estudiantes del mundo municipal.

Siguiendo la lógica planteada por Mayol, Araya y Azócar (2011), en Chile no existe la educación pública, ya que el modelo de voucher incentiva la competencia entre los distintos establecimientos educacionales, tal como en cualquier nicho de mercado.

i. El Sostenedor: la Dirección de Educación Municipal de Santiago (DEM)

La Dirección de Educación Municipal de Santiago tiene como **funciones específicas**:

- Administrar y coordinar la gestión y financiamiento de los establecimientos educacionales de la comuna.
- Administrar los servicios que entregan los establecimientos de enseñanza dependientes de la Municipalidad, procurando obtener condiciones óptimas para el adecuado desarrollo del proceso educativo en dichos establecimientos.
- Velar por el adecuado uso y resguardo de los bienes físicos de los establecimientos educacionales bajo su dependencia.
- Recomendar y asesorar al Alcalde en las materias referidas a la educación municipal.
- Velar por la correcta aplicación de la normativa que rige la actividad de los Profesionales de la educación y el Personal no docente y administrativo que se desempeñe en los establecimientos educacionales y en el Departamento de Educación.
- Cumplir con las disposiciones relativas a subvenciones, programas de alimentación escolar y programas especiales.
- Concretar el Plan de Desarrollo Educativo Municipal (*Dirección de Educación, 2006*).

i. Tipos de establecimientos administrados por la DEM

La Ilustre Municipalidad de Santiago, por intermedio de su Dirección de Educación Municipal (DEM), administra un total de 44 establecimientos educacionales, los que representan a todos los niveles y modalidades educativas posibles de acuerdo a la normativa y estructura del sistema educacional chileno.

Los tipos de los Establecimientos Educacionales, a cargo de la DEM, son los siguientes:

Tabla 2-1 Clasificación de establecimientos administrados por la DEM

Productos	Definición
Educación Parvularia (<i>Parvularia</i>, s.f.)	Es el primero del sistema educacional chileno, y se propone favorecer en forma sistemática, oportuna y pertinente, aprendizajes de calidad para todos los párvulos. Atiende a los niños menores de 6 años.
Educación Básica	Se constituye por dos ciclos: EGB ciclo I: 1°, 2°, 3° y 4° año o grado de escolarización, y EGB ciclo II: 5°, 6°, 7° y 8° año o grado de escolarización.
Educación Media	Se compone en los siguientes elementos: Científico Humanista 1° a 4° grados, Plan Común Técnico Profesional 1° y 2° grados con el mismo programa educacional que los liceos Científicos Humanistas, y Plan de Especialidad Técnico Profesional 3° y 4° grados programas diferenciados según especialidad.

Tabla 2-1 Clasificación de establecimientos administrados por la DEM (continuación)

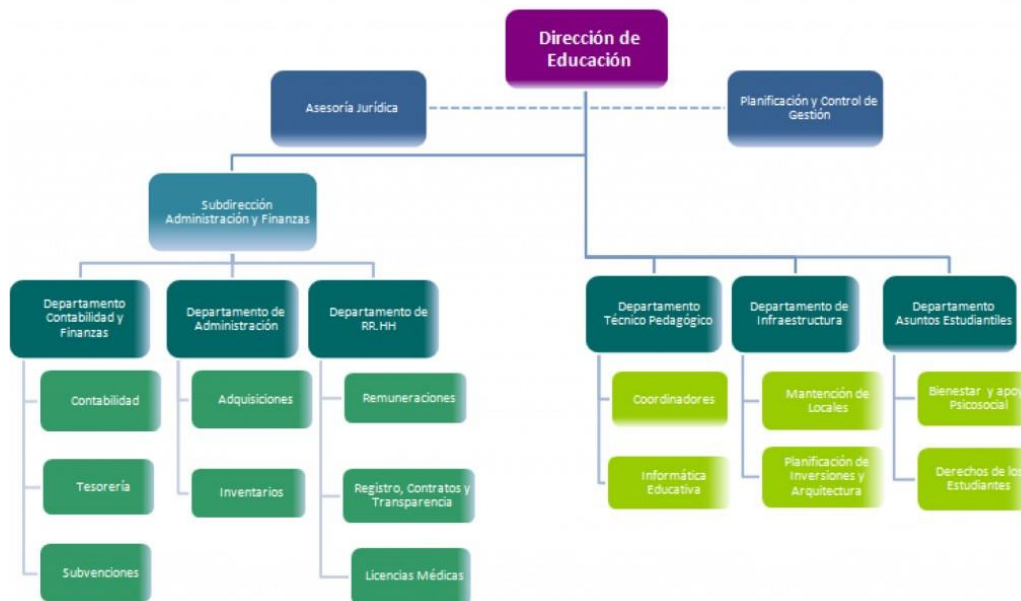
Productos	Definición
<p>Educación Especial (<i>Educación Especial, s.f.</i>)</p>	<p>Es una modalidad del sistema educativo que desarrolla su acción de manera transversal en los distintos niveles educativos, tanto en los establecimientos de educación regular como en los establecimientos de educación especial, proveyendo un conjunto de servicios, recursos humanos, recursos técnicos, conocimientos especializados y ayudas con el propósito de asegurar, de acuerdo a la normativa vigente, aprendizajes de calidad a niños, niñas, jóvenes y adultos con Necesidades Educativas Especiales (NEE), de manera que accedan, participen y progresen en el currículum nacional en igualdad de condiciones y oportunidades (Ley General de Educación y Ley N° 20.422).</p>

Tabla 2-1 Clasificación de establecimientos administrados por la DEM (continuación)

Productos	Definición
<p>Educación de Personas Jóvenes y Adultas</p>	<p>Esta modalidad posee el carácter flexible semipresencial y se encuentra dirigida a personas jóvenes y adultas. Se caracteriza por ajustarse a las necesidades de los estudiantes, porque: Ofrece diversos horarios y frecuencia de las clases, adaptándose de esta manera, a su disponibilidad de tiempo. Las clases se realizan en lugares cercanos al domicilio o trabajo de sus participantes, haciendo más fácil su asistencia a ellas. Los cursos se realizan en un tiempo menor a los de la educación regular de niños y jóvenes. Las actividades de esta modalidad se inician en marzo y finalizan en noviembre, con la última prueba establecida en el Calendario Nacional de Examinación.</p>

ii. Estructura y modelo organizacional DEM Santiago

Figura 2-4 Estructura y modelo organizacional



Fuente: DEM Santiago (*Organigrama*, s.f.).

La dirección superior, técnica y administrativa de la Dirección de Educación Municipal de Santiago está a cargo de la Directora de Educación, que depende, directamente, de la Alcadesa de Santiago, a nivel estructural los establecimientos educacionales en su mayoría son escuelas, tal como se aprecia en la tabla siguiente:

Tabla 2-2 Tipos de establecimientos administrados por la DEM

Tipo de Establecimiento	Nº de Establecimientos
Párvulos	1
Escuelas Básicas	22
Escuelas Especiales	3
Liceos Científico Humanista	12
Liceo de Adultos en Recinto Penitenciario	1
Liceos Técnico Profesionales	4
Liceo en Hogar de Menores – Privados de Libertad	1
Total	44

Fuente: PADEM 2015

iii. Recursos institucionales

Tabla 2-3 Recursos institucionales, DEM Santiago

FINANCIEROS	De acuerdo a lo informado en el Plan Anual de Compras de la Dirección de Compras y Contratación Pública, la DEM posee al año 2016 un presupuesto para adquisiciones de bienes y servicios de M\$ 4.731.149 y en recursos humanos M\$30.538.740 (<i>Reporte de Licitaciones y OC, 2015; Plan Anual de Desarrollo Educativo 2016, 2015</i>).
HUMANOS	Al ser un Servicio traspasado, la totalidad de los Funcionarios de la Dirección de Educación de Santiago se rigen bajos las normas del Código del Trabajo. La Dirección posee un total de 2.500 Funcionarios (administrativos, auxiliares, paradocentes, docentes y profesionales) (<i>Plan Anual de Desarrollo Educativo 2016, 2015</i>).
INTANGIBLES	La Dirección de Educación Municipal de Santiago cuenta con una buena imagen referente a su gestión, gracias a la valoración que tienen los liceos emblemáticos de Santiago.
TIC'S	El sitio Web (http://www.educasantiago.cl) cuenta con información de interés para Alumnos, Apoderados, Padres y Ciudadanos en general. Además de la página oficial, el servicio cuenta con el servicio de álbum digital de fotos Flickr (https://www.flickr.com/photos/munistgo)

Fuente: Elaboración propia

2. CASOS DE ÉXITO

a. Experiencia nacional: CODEDUC Maipú

La Corporación Municipal de Servicios y Desarrollo de Maipú (CODEDUC) es una entidad de derecho privado y tiene por función la planificación de los recursos pedagógicos y administrativos para dar cumplimiento a las necesidades de la totalidad de los establecimientos municipalizados de la comuna de Maipú. La Corporación se crea a partir del proceso de traspaso de los establecimientos educacionales desde el Ministerio de Educación hacia los Municipios.

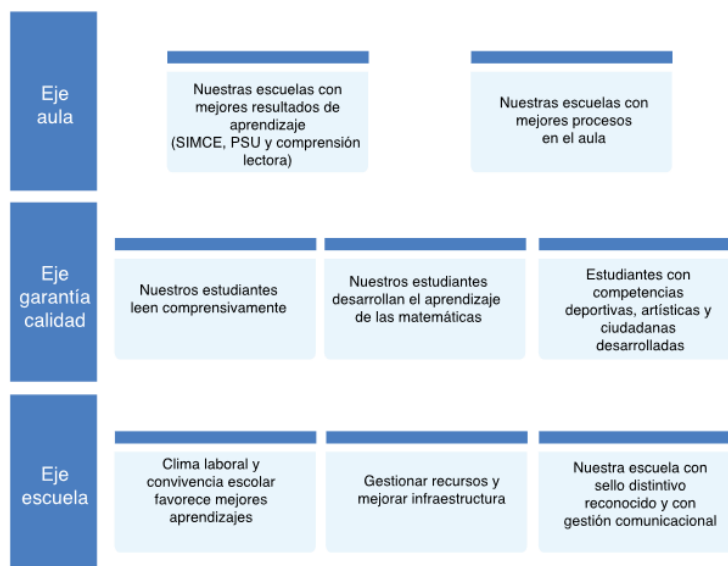
A pesar de su carácter privado, administra recursos públicos y posee la misión de administrar y gestionar la educación municipal de la comuna de Maipú, cubriendo todos los niveles y modalidades como sala cuna, enseñanza preescolar, enseñanza básica, enseñanza media científico-humanista y técnico profesional y programas de educación para adultos.

Se seleccionó este Sostenedor debido a las buenas prácticas que sucedieron a contar del año 2009, en medio de una sostenida baja en la matrícula en el sistema municipal y el cuestionamiento nacional a la calidad de la oferta educativa de los establecimientos públicos. En este escenario, la Corporación Municipal de Educación de Maipú, analizó los procesos y prácticas implementados hasta el momento en los establecimientos educacionales en materias de gestión y trabajo técnico pedagógico.

Tras las reuniones de trabajos coordinados entre las distintas comunidades escolares, se comenzó a alinear un Plan Estratégico de mediano plazo (2009-2012), con metas medibles y amplia participación de los actores de la comunidad educativa; desde allí se visualizaron las necesidades de los distintos establecimientos educacionales, como también los primeros avances en la profesionalización del Sostenedor: Fruto de ello, es la construcción de un conjunto de objetivos estratégicos y planes de acción

que son el marco común de planificación e implementación para todos los establecimientos municipales de la comuna, expresados en el siguiente cuadro:

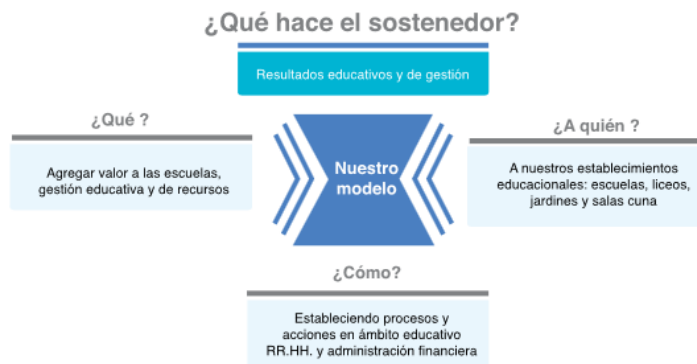
Figura 2-5 Ejes estratégicos Corporación Municipal de Servicios y Desarrollo de Maipú



Fuente: La movilización de Maipú. Aprendizajes para una educación pública de calidad, (2012).

Tal como se aprecia, las operaciones, como además, los objetivos estratégicos de los establecimientos educacionales, se encuentra alineados hacia la creación del valor público. Sin embargo, para dar un marco lógico y coherente de funcionamiento se debe redefinir el rol del Sostenedor para lograr los objetivos deseados:

Figura 2-6 ¿Qué hace el Sostenedor?



Fuente: La movilización de Maipú. Aprendizajes para una educación pública de calidad, (2012).

De acuerdo a lo anterior, la Corporación debió construir el denominado Mapa del Sostenedor, que se estructuró en distintas instancias de trabajo con los equipos internos de la organización, estableciendo los principales objetivos para una mejor gestión. Los objetivos se agruparon en dimensiones, recursos, personas, procesos, comunidad escolar y resultados, para ello, también, se definieron los responsables, equipos de trabajos, acciones anuales, indicadores, metas y recursos para su despliegue.

Figura 2-7 Mapa de objetivos estratégicos

Resultados (educación garantizada)	Mejorar resultados de aprendizajes (SIMCE, PSU, certificación lectora)	Desarrollo integral de nuestros estudiantes	Mejorar resultados en cada nivel educativo
Comunidad escolar	Padres involucrados	Estudiantes satisfechos y motivados	Fortalecer rendición de cuentas y comunicación estratégica
Procesos	Procesos de enseñanza con estándares de calidad	Coordinaciones de apoyo en subsectores claves	Acompañamiento técnico y de gestión en terreno
Personas	Fortalecer competencias de equipos de gestión y profesores	Sistema educativo con equipos con liderazgo y altas expectativas	Clima organizacional favorece mejores resultados
Recursos	Usar eficaz y eficientemente los recursos	Infraestructura y tecnología con uso eficiente	Aumentar recursos disponibles

Fuente: La movilización de Maipú. Aprendizajes para una educación pública de calidad, (2012)

Se debe tener en consideración que la función de las escuelas es el posibilitar el aprendizaje de los Estudiantes y quien estimula dicho aprendizaje es el Docente en el aula y el Director a nivel de escuela. Los Funcionarios del nivel central de la Corporación de Maipú centraron sus esfuerzos en materia de gestión en los procesos “periféricos al proceso de aula” que son igualmente importantes para el desarrollo de las acciones en los establecimientos.

Alarcón (Alarcón, 2009 en La movilización de Maipú. Aprendizajes para una educación pública de calidad, 2012), lo define así:

Entendiendo que el rol central del Director no son las compras ni la gestión de dineros (lo hace, pero no es lo central), desde la Corporación se entrega un apoyo y acompañamiento constante para facilitar la tarea. Es parte de nuestra alianza estratégica con los Directores. Con el tiempo, hemos logrado establecer un sistema de apoyo personalizado y sistemático.

b. Experiencia internacional: **Nueva Zelanda**

La división de población de Naciones Unidas cifró para el año 2015 que la población total de Nueva Zelanda son 4.596.000 (cuatro millones quinientos noventa y seis mil) de personas (*World Population Prospects, the 2015 Revision*, s.f.). Este país es mundialmente conocido por el proceso de adopción de la Nueva Gestión Pública y es reconocido por poseer uno de los modelos de gestión educativa más eficaces a nivel mundial, avalado por las mediciones estandarizadas del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes o Programme for International Student Assessment (PISA, por sus siglas en inglés), como también por su porcentaje de alfabetización (99%) y de alfabetización digital (80%).

Uno de los tópicos más importantes para generar una gestión educativa más eficiente pasa por la descentralización. Todo ello, parte desde la década del 80 y del 90 donde tomaron más fuerza las ideas de la Nueva Gestión Pública, donde se realizaron profundas reformas en el sistema público con el objetivo de hacerlo más eficiente y efectivo.

En materias de Institucionalidad:

A diferencia de nuestro país, en Nueva Zelanda, el Ministerio de Educación tiene órganos técnicos pedagógicos encadenados para asegurar la calidad del sistema educacional:

- Education Review Office (ERO), agencia responsable de evaluar y reportar resultados.
- New Zealand Qualifications Authority (NZQA), agencia encargada de que el sistema provea de un marco de cualificaciones robustas y creíbles.
- New Zealand Teachers Council (NZTC) encargada de desarrollar estándares y liderazgo profesional Docente.

La clave de estos organismos técnicos asesores es que aseguran que el Ministerio de Educación pueda llevar a cabo la formulación de la política educativa nacional, el financiamiento de las escuelas públicas, desarrollar el currículo nacional y la fijación y evaluación de estándares (*Cómo funciona el sistema educativo neozelandés*, s.f.).

En materias de Descentralización:

Aquí se encuentra el primer punto de semejanza con la reforma planteada por el Programa de Gobierno de Michelle Bachelet, y es que uno de los mayores cambios a los que se vio enfrentada Nueva Zelanda fue la descentralización del sistema educativo. Dicha descentralización fue de nivel local con la principal característica de ser autogestionada, además, de ser controlada por un Directorio (Boards of Trustees), instancia local garante de su funcionamiento y responsable ante la comunidad.

El Directorio cuenta con representantes de la comunidad escolar y entre sus funciones están la definición de un plan estratégico en conjunto con la comunidad escolar, la gestión y administración de los recursos humanos de las escuelas, y el

seguimiento y monitoreo de los planes educativos (*Cómo funciona el sistema educativo neozelandés*, s.f.).

Programas de Integración Escolar:

Debido al alto porcentaje de población de origen maorí (15%), el Ministerio de Educación de Nueva Zelanda ha incorporado planes curriculares bilingües y biculturales, favoreciendo de esa forma una plena integración (*Cómo funciona el sistema educativo neozelandés*, s.f.).

c. Experiencia internacional: **Finlandia**

De acuerdo a las cifras entregadas por la Dirección Nacional Finlandesa de Educación, la población del país bordean los 5.200.000 (cinco millones doscientas mil) de personas (*World Population Prospects, the 2015 Revision*, s.f.) y su gasto público en Educación bordea el 6,1% del Producto Interno Bruto. Este país escandinavo es el principal referente en educación, ya que desde la elaboración en el año 2000 de los informes de las evaluaciones PISA por parte de la OCDE, Finlandia ha acaparado los primeros puestos de dicha medición.

A continuación, se presentarán algunas claves del éxito del sistema finlandés:

En materia de Descentralización:

La elaboración de la política educativa es responsabilidad del Ministerio de Educación, en conjunto existe la Dirección Nacional Finlandesa de Educación, que es un organismo técnico que coopera con el Ministerio a fin de desarrollar los objetivos, el contenido y los métodos de enseñanza para la educación primaria, secundaria y de adultos.

De forma adicional, cada una de las seis provincias finlandesas tiene su propio Departamento de Educación y Cultura, esto se traduce en que la administración de la educación se encuentra delegada a nivel local para proveer los servicios educativos a la población.

Los Sostenedores locales determinan el grado de autonomía que se concede a las escuelas. Los Directores de establecimientos educacionales primarios y secundarios se encuentran facultados para impartir y adaptar la enseñanza en sus establecimientos siempre y cuando las funciones básicas determinadas por ley sean respetadas.

En materias presupuestarias:

La mayor parte de los establecimientos educacionales de enseñanza primaria y secundaria se encuentran bajo la administración de los Municipios o Asociaciones de Direcciones Municipales (Federaciones municipales). En 2005, el 99% de los establecimientos de enseñanza básica (primaria), se encontraba bajo financiamiento fiscal, el porcentaje de establecimientos de enseñanza secundaria superior general y de formación profesional que se encontraba bajo financiamiento fiscal, fue del 98% y 70%, respectivamente. Las instituciones privadas que se encuentran bajo supervisión pública siguen los currículos nacionales y las pautas de calificación confirmadas por la Dirección Nacional Finlandesa de Educación. También, reciben el mismo nivel de subvención que las escuelas públicas. La responsabilidad del financiamiento para la educación está dividida entre el Estado y las Autoridades locales. En cuanto al financiamiento de la educación primaria y secundaria, las subvenciones estatales cubren el 57% de los costes, mientras que las contribuciones municipales cubren, en promedio, el 43% restante.

En materia de Fiscalización y/o Inspección:

No hay ningún sistema de inspección separado de la escuela, y las visitas de inspección a las escuelas efectuadas por el Ministerio de Educación y/o otra agencia han sido suprimidas.

Las actividades de los servicios de educación se encuentran guiadas por la legislación y los currículos nacionales. El sistema se sustenta en la competencia de los Profesores empeñados en cumplir con los objetivos establecidos en los currículos. En dicho modelo tiene un papel muy importante la autoevaluación como la evaluación externa.

Dentro de la misma línea en 2003, se fundó un Consejo de Evaluación para la Educación y Capacitación para apoyar al Ministerio de Educación en las funciones de la evaluación. Este Consejo tiene facultad de realizar la planificación, coordinación, gestión y desarrollo de la evaluación de la educación básica y secundaria superior.

Las universidades son responsables de la evaluación de sus propias operaciones y resultados, de igual forma están respaldadas por el Consejo de Evaluación de la Educación Superior (*La Educación Finlandesa en Síntesis*, 2013).

CAPÍTULO 3

Marco Metodológico

1. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se indicarán las características de la presente investigación tales como el tipo de estudio, universo, muestra de estudio, la caracterización del Liceo Javiera Carrera y los instrumentos utilizados.

a. Tipo de estudio

Dada las características de esta investigación, ésta cumple el carácter de Descriptiva, pues busca puntos en común en los casos de éxito presentados y el modelo de negocio del Liceo Javiera Carrera. La aplicación de esta investigación se enmarca en un ámbito parcialmente conocido y del cual, también, se caracterizará su estado actual, esto nos permitirá en primer lugar, conocer el sistema de administración de los establecimientos educacionales municipales y proponer mejoras a este proceso en base a la realidad descrita en el desarrollo de la investigación.

De acuerdo a lo antes expuesto, la presente investigación es cualitativa, porque se prioriza el enfoque inductivo.

b. Universo

En Chile existe un universo de 345 Municipios, con sus respectivos sistemas de administración municipales, entre ellos, se pueden contar las Corporaciones Municipales, los Departamentos de Administración de Educación Municipal y las Direcciones de Educación Municipal. Para los efectos de la realización de la siguiente investigación se consideró, como estudio de caso, el Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera (A-1).

c. Muestra de estudio

La muestra del presente estudio será de tipo no Probabilístico, seleccionando a individuos claves pertenecientes a la estructura organizacional del Liceo Javiera Carrera,

quienes poseen la calidad de buen informante (Morse, 1998 en Garrido, s.f.) y también, son responsables en los distintos niveles de la administración del establecimiento educacional. Ellos, son:

- Directora del Liceo Javiera Carrera,
- Sub Director del Liceo Javiera Carrera,
- Jefa de Unidad Técnica Pedagógico,
- Jefe de Convivencia Escolar,
- Inspectora General 1º Jornada.

d. Caracterización del Liceo de Niñas Javiera Carrera (RBD 8487):

- Dirección: Compañía N°1484
- Director(a): Inés Raquel Aqueveque Catalán.
- Sostenedor: Ilustre Municipalidad de Santiago.
- Reconocimiento Oficial: Según Resolución exenta N°446 de fecha 24/06/1986.
- Nivel de enseñanza: Enseñanza Básica y Enseñanza Media Humanista-Científica.
- Matrícula total de alumnos: 2.883.
- Promedio alumnos por curso: 40.
- Establecimiento con convenio de subvención escolar preferencial: SI (Ficha de Establecimiento, s.f.).

e. Instrumentos

Para el presente estudio se utilizarán los siguientes instrumentos que permitirán recopilar la información necesaria, ellos son:

Lienzo del Modelo de Negocio: el lienzo del modelo de negocio constituye el marco común para describir, visualizar, evaluar y modificar los modelos de negocio.

Reunión de Trabajo: este trabajo se realizó con los actores más relevantes de este proceso; la reunión de trabajo nos permitió formular preguntas en base al lienzo del modelo de negocio con el fin de recolectar datos de interés desde las fuentes y actores principales.

Se realizarán reuniones de trabajo, las cuales serán formuladas para el levantamiento del modelo de negocio actual y, posteriormente, para la elaboración del prototipo del modelo de negocio a aplicar en el Liceo Javiera Carrera.

CAPÍTULO 4

Desarrollo y Análisis de los Resultados

1. CONSIDERACIONES PREVIAS AL ANÁLISIS

Dentro de la reunión de trabajo realizada el día 7 de diciembre de 2015, en primera instancia, se dio a conocer el propósito de la presente investigación, para luego documentar el modelo de negocio existente en el establecimiento educacional en la actualidad, todo ello con el fin de determinar cuál es el entorno del modelo actual del Liceo de Niñas Javiera Carrera, y establecer la base del modelo CANVAS.

Figura 4-1 Lienzo de modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2015).

Lienzo De Modelo De Negocios		Diseñado para:	Diseñado por:	En:
				Revisión
Socios Clave ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? ¿Que actividades realizan nuestros socios clave?	Actividades Clave ¿Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestras fuentes de ingresos?	Propuesta de Valor ¿Que valor estamos entregando a los clientes? ¿Cual problema estamos ayudando a resolver? ¿Cual necesidad estamos satisficendo? ¿Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?	Relación con Clientes ¿Que tipo de relación aporta que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? ¿Que relaciones hemos establecido? ¿Que canales son? ¿Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?	Segmentos De Clientes ¿Para que segmentos creamos valor? ¿Quiénes son nuestros clientes mas importantes?
	Recursos Clave ¿Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestras fuentes de ingresos?		Canales ¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Como los estamos alcanzando ahora? ¿Como están integrados nuestros canales? ¿Cuales Funcionan Mejor? ¿Cuales son los mas costosos? ¿Como podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?	
Estructura De Costos ¿Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuales recursos clave son los mas costosos? ¿Cuales actividades clave son las mas costosas?		Fuente De Ingresos ¿Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Actualmente por que se pagan? ¿Como están pagando? ¿Como preferen pagar? ¿Cuantos aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?		

www.businessmodelgeneration.com
 Traducido por: José Hernán Restrepo Montoya
 josehrestrepo@gmail.com
 Medellín, Colombia.

Fuente: Generación de modelos de negocio, (2015).

Una vez obtenida dicha base, se evaluará el modelo de negocio en cuanto a sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, ya que según Osterwalder y Pigneur (2015), la evaluación de un modelo de negocio es aplicable desde una perspectiva global y, a la vez, se complementa con el análisis individual de los módulos del modelo CANVAS, pues un punto débil en un módulo podría tener consecuencias en otros módulos o en todo el modelo.

a. Análisis de casos

Figura 4-2 Situación actual Liceo Javiera Carrera (A-1)

Business Model Canvas		Diseñado para:	Liceo de Niñas Javiera Carrera (A-1)	Versión: 1.1
		Diseñado por:	Felipe Montalván Escobedo	Fecha: 07 de Diciembre de 2015
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de Clientes
Estudiantes Familias Municipalidad de Santiago Fundaciones Ministerio de Educación Ex-Alumnas Instituciones de Educación Superior Preuniversitario Pedro de Valdivia Dirección Provincial de Educación	Planificación de Gastos de Recursos Evaluación de Impacto de Actividades Elaboración del Proyecto Educativo Actividades de Extensión Reforzamiento y Tutorías Evaluación de la Dotación Docente Proceso Pedagógico de Calidad Identidad y Reforzamiento de la Identidad Javierina Plan de Formación Ciudadana Aumento y Diversificación del Plan de Estudios Evaluación del Impacto para las Contrataciones <hr/> Recursos Clave Infraestructura en buenas condiciones Recursos Pedagógicos Profesores de Calidad (Competente/Destacados) Laboratorio de Ciencias Equipos de Trabajos Profesionales Comprometidos Tecnologías de Información Eficientes	Educación para la Movilidad Social Formación Ciudadana Propuesta de Educación Integral, para niñas de 12 a 18 años Refuerzo de habilidades para futuros líderes en investigación científica, como también en ámbitos culturales y políticos Asenso social a través del Ingreso a la Educación Superior	Cambios en el proceso de admisión Seguimiento de Casos Relaciones pedagógicas de confianza Apoyo a Familias Comunicación y Colaboración con Padres y Apoderados Relaciones Humanas con las alumnas Desarrollo de Habilidades (Educación Integral) Refuerzo Educativo <hr/> Canales de Comunicación Pagina WEB Facebook Aula Reuniones de Apoderados Teléfono Plataforma Virtual Actividades Comunitarias Informativo Semanal Consejo Generales Correos Citaciones de Apoderados Consejo de Profesores	Estudiantes de 7° año Básico a 4° año Medio, de nivel socioeconómico bajo Estudiantes de 7° año Básico a 4° año Medio, de nivel socioeconómico medio Padres Apoderados Potenciales Alumnas
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
Remuneraciones Docentes Mantención de Infraestructura Plan de Reforzamiento Proceso de Enseñanza y Aprendizaje		Subvención Ordinaria Subvención Pro-Retención Subvención Escolar Preferencial Subvención de Mantenimiento Fondos Propios Matrícula Giro Global Aporte Municipal		
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; margin: 0 auto; padding: 2px; background-color: #f4a460;">PUNTO DE EQUILIBRIO</div>				

Bajo licencia Creative Commons por businessmodelgeneration.com

Fuente: Elaboración propia.

b. Componentes del modelo

Para el modelo anteriormente expuesto, se indicara brevemente algunos de los componentes del CANVAS, con el fin de analizar las **fortalezas** y **debilidades** del mismo.

i. Segmentos de clientes

- Estudiantes de 7° año Básico a 4° año Medio, de nivel socioeconómico bajo,
- Estudiantes de 7° año Básico a 4° año Medio, de nivel socioeconómico medio,
- Padres,
- Apoderados y
- Potenciales Alumnas.

ii. Relaciones con los clientes

- Cambios en el proceso de admisión:

Este proceso se inició con el término de la prueba de selección y se diseñó un nuevo proceso de admisión que contempla antecedentes académicos y asistencia a clases sobre el 85%. Además, se consideran otros indicadores como, vulnerabilidad, pertenecer a pueblos originarios, procedencia escolar de la alumna, hija de ex alumna, entre otros.

- Seguimiento de casos:

Esto implica monitorear el estado de salud y conductual, según sea el caso, de las Alumnas a través de Profesores Jefes, Inspectoría General, Orientadora y Psicólogo. Si es necesaria la derivación hacia redes profesionales, también, se hace seguimiento con los Profesionales que las atienden externamente. La Alumna tiene una Hoja de vida desde que ingresa al Liceo en 7° básico hasta 4° medio. En esta ficha está consignada la vida escolar de la alumna, con toda la problemática que haya tenido, las citaciones a los Padres, ausencias a clases, anotaciones, etc. incluso existen registros fotográficos desde 7° a 4° medio.

- Relaciones pedagógicas de confianza:

A juicio del establecimiento educacional, éstas se construyen cuando los Equipos Directivos tienen altas expectativas de las personas con las que trabajan, como también de los Profesores, Alumnas y Asistentes de la educación.

- Apoyo a familias.
- Comunicación y colaboración con Padres y Apoderados

Actualmente, se está iniciando el proceso de acercar, en el mediano plazo, a los Padres al colegio, ya que se habían alejado del mismo. Cada Profesor Jefe tiene la obligación de citar a los Padres de las Alumnas, por lo que se destina parte del horario laboral para ello. Lo anterior, se aplica a las Inspectoras generales, las Orientadoras, Psicóloga, Subdirector de Convivencia, Subdirector y Directora, quienes se reúnen con los padres y apoyan las diferentes problemáticas que aquejan a las familias. Por otro lado, el Equipo Directivo se reúne sistemáticamente con Directivas de sub-centro, con Centro de Padres y con Padres por nivel.

- Relaciones humanas con las Alumnas,
- Desarrollo de habilidades (Educación Integral) y
- Refuerzo educativo .

iii. Canales de comunicación

- Página WEB,
- Facebook,
- Aula,
- Reuniones de Apoderados,
- Teléfono,
- Plataforma virtual,
- Actividades comunitarias,

- Informativo semanal,
- Consejos generales,
- Correos,
- Citaciones de Apoderados y
- Consejo de Profesores.

iv. Flujos de ingresos

- Subvención ordinaria,
- Subvención pro-retención,
- Subvención escolar preferencial,
- Subvención de mantenimiento,
- Fondos propios,
- Giro global y
- Aporte municipal.

v. Actividades clave

- Planificación de gastos de recursos,
- Evaluación de impacto de actividades:

Respecto a la evaluación de impacto de actividades, ésta guarda relación con las principales actividades financiadas a través de los Fondos Ministeriales, asociadas a indicadores de cumplimiento, y fiscalizadas en conformidad a la Circular N°1 de la Superintendencia de Educación.

- Actividades de extensión:

Se debe considerar que las actividades de extensión son complementarias al plan anual de estudios y corresponden a 2 áreas principales, cultura (talleres e idiomas) y ciencias, como también, charlas especializadas, salidas pedagógicas, etc., que responden a las necesidades de las Estudiantes más allá de lo que dicta el currículo nacional.

- Reforzamiento y tutorías:

Son actividades de refuerzo educativo para mejorar el rendimiento, se definen dependiendo de las necesidades de las Alumnas y la disponibilidad del Docente, éstas se aplican, generalmente, en las asignaturas de Matemáticas, Química y Física. Se observa que la mayoría de las Alumnas opta por planes de enseñanza científica.

- Evaluación de la dotación Docente:

Se debe entender que el proceso de la evaluación de la dotación es un proceso anual, para la cual se deben aplicar iniciativas de control (horarios, contenidos y otros), como también, se realiza un proceso de retroalimentación mediante observación de las clases en aula, planificación (felicitaciones o reforzamiento), etc. Este proceso se alinea con el proyecto de desarrollo institucional, una vez concluido, se deja constancia en un Acta firmada por el Equipo Directivo del establecimiento.

- Proceso pedagógico de calidad:

En un proceso integrado por la Unidad Técnico Pedagógica (UTP), Departamentos de Asignaturas y el Docente, para asegurar la uniformidad en los distintos niveles, esto parte con la revisión de los instrumentos evaluativos (planificaciones, evaluaciones e informes, entre otros) que realiza cada Docente, además, del control por parte de las gestoras del currículo, para que se cumpla lo dispuesto en el Manual de Evaluación del establecimiento educacional y se dé cumplimiento a los requisitos mínimos de la enseñanza a las Alumnas, entendido esto como el cumplimiento de las horas de clases por parte de los Profesores, la formalidad de los procesos de evaluaciones (cumplimiento de las horas programadas para pruebas u otros) de las Alumnas, así como también el procedimiento de retroalimentación para las Alumnas.

- Identidad y reforzamiento de la identidad Javierina:

Se debe distinguir entre la identidad personal y la identidad común o javierina. Esta última está compuesta por una serie de elementos que pueden cambiar con el tiempo. Sin embargo, posee factores comunes con la identidad personal, es decir, la identificación con un plan de vida o una meta a la cual la Alumna desea llegar, donde se desarrolla la responsabilidad y las habilidades de estudio y sociales.

- Plan de Formación Ciudadana:

El Plan de Formación Ciudadana consiste en implementar este contenido en la asignatura de Historia, Geografía y Ciencias Sociales, mediante la planificación de unidades de aprendizaje que integren los temas de formación ciudadana en la cobertura curricular de la asignatura. Para ello, el Liceo Javier Carrera agregó una 5ª hora en los niveles de 7º, 8º básico y 1º medio con proyección hacia los niveles superiores.

- Aumento y diversificación del plan de estudios:

Este proceso se realizó mediante encuestas a las Alumnas para conocer sus intereses, así como también se analizó la oferta académica de las distintas instituciones de educación superior; esto quiere decir, que se evaluó lo existente para realizar el proceso de mejora de la oferta escolar. Para ello, se les solicitó a los distintos Departamentos del establecimiento que generaran sus propuestas y las que posteriormente fueron validadas por las Alumnas, todo esto, para poder ofrecer una mayor variedad al momento de que las Alumnas elijan su especialidad (científico, humanista o matemático).

- Evaluación del impacto para las contrataciones:

Las contrataciones son de dos tipos en el Liceo, las contrataciones de personal y las contrataciones de bienes y servicios. Este punto se realiza en conjunto con el análisis de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de la Ley de Subvención Escolar Preferencial y se lleva a cabo para

analizar la pertinencia de las inversiones efectuadas por el liceo, con el fin de garantizar una correcta ejecución de los fondos percibidos y generados por el establecimiento.

A juicio del investigador, las actividades clave se relacionan a través de una planificación estratégica anual que tiene relación directa con el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal de la DEM, Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo.

vi. Recursos clave

- Infraestructura en buenas condiciones,
- Recursos pedagógicos,
- Profesores de calidad (competentes/destacados):

Según los antecedentes aportados por el liceo se dispone de 132 docentes: 8 Profesores evaluados con calificación básica, 124 competentes y/o destacados.

- Laboratorio de Ciencias,
- Equipos de trabajos,
- Profesionales comprometidos, y
- Tecnologías de información eficientes.

vii. Relaciones clave

- Exalumnas:

El establecimiento posee una relación cercana con las exalumnas que se ha intensificado para este año, con el diseño del proyecto “Javierinas por siempre”. El objetivo de este proyecto es lograr un acercamiento con las exalumnas, que siempre están dispuestas a visitar su establecimiento, y a su vez, solicitar ayuda solidaria para las Alumnas actuales que tienen diversos problemas: económicos, de salud, aprendizaje, familiares, sociales, etc. Se trabaja esta iniciativa con la Directiva del centro de exalumnas y se coorganizan las actividades:

- Día del patrimonio javierino: se dispone un día sábado en el que se admite el ingreso al Liceo y se realiza un recorrido guiado por sus dependencias. Las Alumnas que pertenecen al taller de patrimonio participan como guías y se prepara el colegio para esta visita.
- Día de la exalumna: celebración con presentaciones artísticas, preparadas por Profesores y Alumnas. Acto oficial en el teatro.
- Preuniversitario Pedro de Valdivia:

El establecimiento educacional posee un Convenio de Cooperación con el Preuniversitario Pedro de Valdivia que implica becas para las Alumnas de 3º y 4º medio con los más altos promedios y también para Alumnas vulnerables con altos promedios y cursos exclusivos solo con Alumnas del Liceo.

viii. Estructura de costos

- Remuneraciones Docentes,
- Mantención de infraestructura,
- Plan de reforzamiento: El costo de los planes de reforzamiento bordea entre los 20 a 23 millones anuales, solo para reforzamiento de contenidos, incluyendo el bachillerato.
- Proceso de enseñanza y aprendizaje.

ix. Propuesta de valor

- Educación para la movilidad social,
- Formación ciudadana,
- Propuesta de Educación Integral, para niñas de 12 a 18 años,
- Refuerzo de habilidades para futuras líderes en investigación científica, como también en ámbitos culturales y políticos, y
- Ascenso social a través del Ingreso a la Educación Superior.

c. Análisis DAFO

Con dichos antecedentes, se procedió a efectuar una nueva reunión en terreno con el Equipo Directivo del establecimiento educacional, a fin de obtener los datos necesarios para realizar el análisis DAFO, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2015) para la generación de modelos de negocios. Además, se debe tener en consideración que dentro del cuestionario en el que se basa el análisis DAFO existen preguntas que no son aplicables y otras que no son relevantes debido a la naturaleza propia del establecimiento educacional, por lo que no fueron evaluadas.

i. Dentro de la debilidades

Figura: 4-3 Debilidades

Pueden generar PROBLEMAS	
D	Debilidades
I N T E R N A S	1 No hay fuertes sinergias entre nuestros servicios
	2 Nuestros márgenes son reducidos
	3 Se tiene que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
	4 Nuestros costes son impredecibles
	5 La estructura de coste y nuestro modelo de negocio no esta en consonancia
	6 Nuestras operaciones no son rentables
	7 Nuestros canales no soy muy eficientes
	8 Los canales no están perfectamente integrados
	9 Los canales proporcionan poca economía de campos

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la Figura 4-3, las principales **debilidades** observadas en el modelo de negocio actual del Liceo Javiera Carrera corresponden a la **estructura de costos** (5), como también hacia la convergencia de las **actividades claves** (2).

En el caso de las debilidades en la estructura de costos, se evidencia que la vía de financiamiento de subvención es un elemento que genera incertidumbres financieras a los establecimientos educacionales, lo que puede generar problemas de sustentación económica.

Por otra parte, las debilidades detectadas en el campo de las actividades claves, dan cuenta de la necesidad de realizar un proceso de unificación y/o sistematización de las mismas, toda vez que una mejor distribución de estas actividades permita al establecimiento dedicar sus esfuerzos hacia la propuesta de valor.

Para dar una respuesta acorde a las debilidades, resulta necesario elaborar estrategias que permitan reorientar el funcionamiento del establecimiento educacional.

ii. Dentro de las amenazas

Figura: 4-4 Amenazas

Procedentes del ENTORNO	A	Amenazas
	1	Se depende excesivamente de una o varias fuentes de ingresos
	2	Fuentes de ingreso pueden desaparecer en el futuro
	3	La infraestructura puede afectar la calidad de las actividades
	4	Se puede perder alumnos producto de la mala infraestructura
	5	Es posible que los usuarios dejen de utilizar los canales institucionales
	6	

Fuente: Elaboración propia

Las **amenazas** (Figura 4-4) guardan relación, principalmente, con la **Infraestructura del establecimiento** (5) y las **fuentes de ingreso** (2).

Referente al punto de la Infraestructura del establecimiento educacional, este representan un serio problema para el normal funcionamiento del Liceo y, eventualmente, en el futuro podrían amenazar la viabilidad del proyecto educativo del establecimiento educacional, ya que ha existido una fuga de Alumnas producto de este punto.

Por otro lado, las amenazas de las fuentes de ingresos y las debilidades de los costos pueden generar una tormenta perfecta, en el supuesto que en un determinado periodo exista una baja subvención pagada y unos costos variables excesivamente altos, lo que podría detonar un déficit que haga insostenible la operación del Liceo de Niñas
Javiera Carrera.

Con una mirada al futuro, Beyer (2016), señala que:

Además del financiamiento vía subvenciones estos servicios (locales de educación) recibirán recursos para su operación que se definirán en la Ley de Presupuestos y que serán asignados por la Dirección Nacional. No es evidente de la redacción del Proyecto de Ley si los criterios de distribución de los fondos serán claramente sancionados en la Ley de Presupuestos o si éstos serán definidos por dicha Dirección. Eventualmente también podrán recibir transferencias de los Municipios o de los Gobiernos Regionales.

En virtud de lo anterior, se considera necesario para el modelo de negocio establecer estrategias que prioricen el ámbito financiero, a fin de generar economías a escala y controlar los costos del establecimiento educacional.

iii. Dentro de las fortalezas

Figura: 4-5 Fortalezas

Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
F	Fortalezas
1	La propuesta de valor esta en consonancia con las necesidades de los clientes
2	La propuesta de valor tienen un potente efecto de red
3	Los clientes están muy satisfechos
4	Se cuenta con fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentemente
5	Los ingresos del establecimiento son predecibles
6	Se aprovechan las economías de escala
7	La competencia no puede imitar fácilmente los recursos claves
8	Las necesidades de recursos son predecibles
9	Aplicamos los recursos claves en la cantidad adecuada
10	Realizamos nuestras actividades claves de forma eficiente
11	La ejecución es de alta calidad
12	El equilibrio trabajo interno/colaboración externa es optimo
13	El índice de migración de clientes es bajo
14	Se capta matrícula constantemente
15	La marca del Liceo Javiera Carrera es fuerte

Fuente: Elaboración propia

Las **fortalezas** (Figura 4-5) del Liceo de Niñas Javiera Carrera guardan relación con la **propuesta de valor existente** en el establecimiento educacional (6), como también con las **actividades claves** (5).

Al respecto, se puede indicar que si bien, la imagen del establecimiento educacional es fuerte y genera un efecto potente en la red, aún no se encuentra totalmente explotada, por lo que en virtud de lo anterior, se deben implementar

estrategias ofensivas para posicionar al establecimiento educacional como un Liceo de excelencia e innovación.

iv. Dentro de las oportunidades

Figura: 4-6 Oportunidades

O	Oportunidades
1	Se puede mejorar la calidad de educación
2	Es posible optimizar y reducir los costos operacionales
3	El soporte tecnológico (TI) puede aumentar la eficiencia
4	Es posible ampliar los segmentos de mercado
5	Es posible estrechar las relaciones con las alumnas
6	Existen posibilidades de estandarizar algunas actividades claves

Fuente: Elaboración propia

Las **oportunidades** detectadas (Figura 4-6), tienen concordancia con las **actividades claves** desarrolladas por el establecimiento educacional (2), como además, con la **propuesta de valor del mismo** (2). Por lo tanto, estas oportunidades deben ser interpretadas como parte de las estrategias ofensivas y de reorientación del Liceo de Niñas Javiera Carrera, toda vez que existe en el presente una ventana de oportunidad para incorporar lo señalado al modelo de negocio, y de dicha forma generar una mejor posición estratégica en el mediano plazo.

Con el análisis DAFO anterior se logró establecer que el establecimiento educacional posee una posición fuerte en el ámbito externo y débil en el interno (Figura 4-12 Posición estratégica actual), y se hace necesario desarrollar estrategias de intervención (Figura 4-9: DAFO: Estrategias a implementar en prototipo) dentro del modelo de negocio, toda vez que dichas estrategias resultaran claves para entender la propuesta de valor contenidas en la presente investigación.

Figura 4-7: DAFO: Debilidades y Fortalezas detectadas

Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
D	Debilidades	F	Fortalezas
1	No hay fuertes sinergias entre nuestros servicios	1	La propuesta de valor esta en consonancia con las necesidades de los clientes
2	Nuestros márgenes son reducidos	2	La propuesta de valor tienen un potente efecto de red
3	Se tiene que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos	3	Los clientes están muy satisfechos
4	Nuestros costes son impredecibles	4	Se cuenta con fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentemente
5	La estructura de coste y nuestro modelo de negocio no esta en consonancia	5	Los ingresos del establecimiento son predecibles
6	Nuestras operaciones no son rentables	6	Se aprovechan las economías de escala
7	Nuestros canales no soy muy eficientes	7	La competencia no puede imitar fácilmente los recursos claves
8	Los canales no están perfectamente integrados	8	Las necesidades de recursos son predecibles
9	Los canales proporcionan poca economía de campos	9	Aplicamos los recursos claves en la cantidad adecuada
10		10	Realizamos nuestras actividades claves de forma eficiente
11		11	La ejecución es de alta calidad
12		12	El equilibrio trabajo interno/colaboración externa es optimo
13		13	El índice de migración de clientes es bajo
14		14	Se capta matrícula constantemente
15		15	La marca del Liceo Javiera Carrera es fuerte

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4-8: DAFO: Amenazas y Oportunidades detectadas

Análisis D.A.F.O.			
A	Amenazas	O	Oportunidades
1	Se depende excesivamente de una o varias fuentes de ingresos	1	Se puede mejorar la calidad de educación
2	Fuentes de ingreso pueden desaparecer en el futuro	2	Es posible optimizar y reducir los costos operacionales
3	La infraestructura puede afectar la calidad de las actividades	3	El soporte tecnológico (TI) puede aumentar la eficiencia
4	Se puede perder alumnos producto de la mala infraestructura	4	Es posible ampliar los segmentos de mercado
5	Es posible que los usuarios dejen de utilizar los canales institucionales	5	Es posible estrechar las relaciones con las alumnas
6		6	Existen posibilidades de estandarizar algunas actividades claves
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4-9: DAFO: Estrategias a implementar en prototipo

Estrategias OFENSIVAS		Estrategias DEFENSIVAS	
1	Potenciar la imagen del Liceo Javiera Carrera como liceo líder en innovación	1	Optimizar el uso de los recursos financieros, para realizar inversiones en Infraestructura
2	Utilizar los resultados académicos como base para fijar estándares de aprendizaje en el establecimiento	2	Unificar y actualizar los canales de información institucional para que sean más atractivos para los usuarios
3	Postular/Generar proyectos de mejora a la gestión institucional, para reforzar los recursos claves		
4	Utilizar la tecnología disponible en el mercado para difundir el sello distintivo del Liceo Javiera Carrera		
5	Ampliar/Desarrollar nuevas actividades claves		
Estrategias REORIENTACIÓN		Estrategias SUPERVIVENCIA	
1	Generar planes anuales de compra de bienes o servicios	1	Fortalecimiento de la organización para optimizar el uso de los recursos
2	Estandarizar la mayor cantidad de actividades claves para optimizar el uso de los recursos	2	Realizar asociaciones de las actividades claves para fomentar el ahorro y reinversión para afrontar los problemas de falta de ingresos
3	Priorizar actividades claves, para lograr eficiencia y eficacia en el uso de los recursos	3	Cuantificar los costos fijos y los costos variables de la operación del establecimiento educacional
4	Desarrollar una nueva política comunicacional del establecimiento		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4-10: DAFO: Análisis de la posición (interna)

Análisis de la SITUACIÓN INTERNA

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
F FORTALEZAS	1 La propuesta de valor esta en consonancia con las necesidades de los clientes	F	20%	
	2 La competencia no puede imitar fácilmente los recursos claves	F	10%	
	3 El equilibrio trabajo interno/colaboración externa es optimo	M	10%	
	4 La marca del Liceo Javiera Carrera es fuerte	MF	10%	
	5 Los clientes están muy satisfechos	F	10%	
D DEBILIDADES	1 Nuestros márgenes son reducidos	D	10%	
	2 La estructura de coste y nuestro modelo de negocio no esta en consonancia	MD	10%	
	3 Nuestros canales no soy muy eficientes	M	5%	
	4 Se tiene que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos	MD	10%	
	5 Los canales no están perfectamente integrados	D	5%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4-11 DAFO: Análisis de la posición (externa)

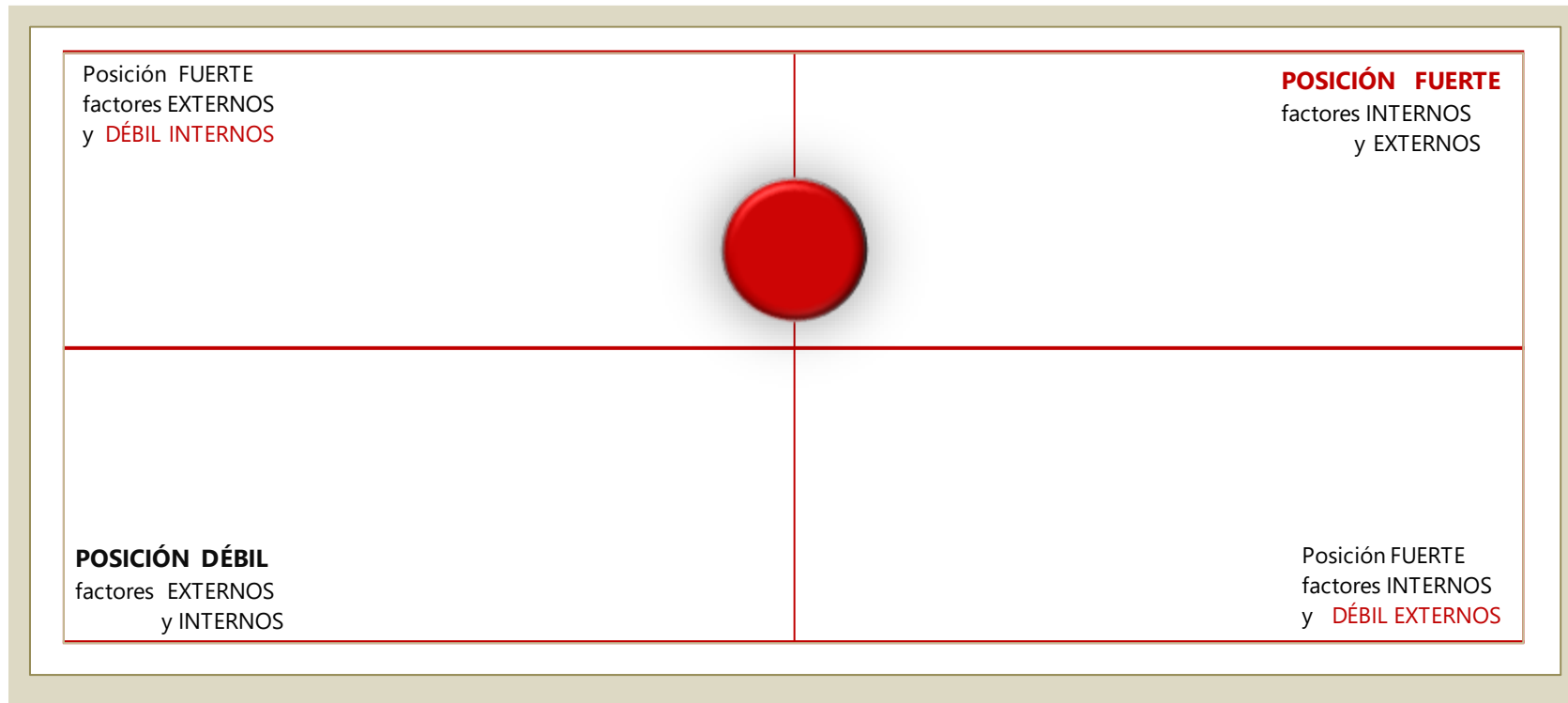
Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
O OPORTUNIDADES	1 Se puede mejorar la calidad de educación	F	10%		
	2 El soporte tecnológico (TI) puede aumentar la eficiencia	MF	10%		
	3 Es posible estrechar las relaciones con las alumnas	M	10%		
	4 Es posible ampliar los segmentos de mercado	D	5%		
	5 Es posible optimizar y reducir los costos operacionales	F	10%		
A AMENAZAS	1 La infraestructura puede afectar la calidad de las actividades	MF	10%		
	2 Se puede perder alumnos producto de la mala infraestructura	F	10%		
	3 Se depende excesivamente de una o varias fuentes de ingresos	MF	20%		
	4 Fuentes de ingreso pueden desaparecer en el futuro	M	10%		
	5 Es posible que los usuarios dejen de utilizar los canales institucionales	D	5%		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4-12 Posición estratégica actual

Posición Estratégica Actual



Fuente: Elaboración propia.

d. Consideraciones previas al diseño del prototipo

Como cada establecimiento es un universo propio tanto en infraestructura, dotación académica, administrativa y alumnado, la propuesta del prototipo está optimizada para aplicarse en el Liceo Javiera Carrera. Sin perjuicio de lo anterior, podría adaptarse a las necesidades de otros establecimientos educacionales, previo estudio de las problemáticas de la situación actual, así como también de la aplicación de la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur (2015).

De los casos de éxito internacionales se incorporará al modelo de negocio la función de la **mejora continua autogestionada**, es decir, se integra el funcionamiento a nivel local tanto del Boards of Trustees, proveniente de Nueva Zelanda, como también del Concejo de Evaluación para la Educación y Capacitación proveniente de Finlandia, todo ello, en una sola entidad complementaria a la comunidad escolar, lo que se denominará en el presente estudio como **Comisión de Gestores**, cuyo funcionamiento se detallará a continuación.

Esta Comisión de Gestores guarda relación con el caso de éxito nacional de la Corporación Municipal de Servicios y Desarrollo de Maipú, en el sentido de facilitar la función de negocio del establecimiento educacional; o sea, **educar y formar** a sus estudiantes.

En consideración a los resultados obtenidos desde el análisis DAFO, se logran distinguir 5 **áreas** principales que deben ser optimizadas y/o reorientadas, entre ellas se encuentran:

- **Infraestructura:**

Dentro de las observaciones que entregó el análisis DAFO, se debe distinguir que el factor de Infraestructura es un indicador crítico, ya que muchas de las actividades claves del Liceo Javiera Carrera se ven limitadas por la falta de la misma.

Una de las estrategias **defensivas** que se obtuvo en el análisis antes mencionado, es que se debe optimizar el uso de los recursos financieros para realizar inversiones en Infraestructura. Para ello, la Ilustre Municipalidad de Santiago ha iniciado los estudios de mecánica de suelo para iniciar la construcción de un nuevo pabellón en las dependencias del Liceo Javiera Carrera.

El estudio fue ejecutado por la Universidad de Chile, a través de la orden de compra 2451-1372-SE15 de fecha 19 de noviembre de 2015 por un monto de \$4.248.634, financiado por el Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP).

- **Canales de comunicación:**

Dentro de las acciones contempladas dentro del Plan de Mejoramiento Educativo del Liceo Javiera Carrera, se detectó una deficiencia de los canales de comunicación internos como externos, es por ello, que durante el año 2015 se licitó el servicio de *Plataforma Comunicaciones Liceo Javiera Carrera* con el ID 2582-29-LE15 en el portal www.mercadopublico.cl. Sin embargo, debido a la falta de claridad en el requerimiento como también al hecho de que las ofertas recibidas en el proceso de licitación superaban el presupuesto disponible del establecimiento educacional, dicho licitación se declaró desierta mediante el Decreto N°3227 de fecha 16 de octubre de 2015.

Para este caso se aplica la siguiente estrategia de **reorientación** *Desarrollar una nueva política comunicacional del establecimiento*, la cual fue generada a través del Sostenedor, mediante la *Plataforma Gestión Curricular Webclass*, adquirida por la Ilustre

Municipalidad de Santiago para los 44 establecimientos educacionales con la orden de compra 2451-3224-SE15, vía trato directo por un monto total de \$153.000.000, financiado por el Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP).

De acuerdo a lo indicado previamente, se reformularán los Canales de Comunicación dentro del prototipo.

- **Recursos pedagógicos:**

Este ámbito juega un rol fundamental para todas las iniciativas de la propuesta de valor, dentro de las cuales se puede mencionar una iniciativa pionera como la implementación del Programa Líderes por la No Violencia, cuyo propósito es formar a jóvenes en prevención de la violencia escolar, violencia de género y del consumo de drogas para que actúen en sus Liceos y Colegios como promotores de la Paz Social, generando redes, desarrollando conductas protectoras en la comunidad, detectando e identificando problemas específicos y prestando los primeros apoyos. Este proceso fue formalizado mediante orden de compra 2451-1324-SE15 vía trato directo, por un monto de \$5.000.000, financiado por la Subvención Escolar Preferencial (SEP).

Dentro de las estrategias **ofensivas** se encuentran los siguientes ítems “*Potenciar la imagen del Liceo Javiera Carrera como liceo líder en innovación*” y “*Ampliar/Desarrollar nuevas actividades claves*”.

En virtud de lo anterior, se modifica la propuesta de valor en los puntos *Refuerzo de habilidades para futuros líderes en investigación científica, como también en ámbitos culturales y políticos, y Propuesta de Educación Integral, para niñas de 12 a 18 años* para dar paso a *Formación de líderes integrales para la sociedad del futuro*.

- **Sello distintivo:**

El sello distintivo del Liceo Javiera Carrera, principalmente, está relacionado con la investigación científica. Durante el mes de febrero de 2016, la Ilustre Municipalidad de Santiago, inició la adquisición de un laboratorio de ciencias para las asignaturas de Biología, Química y Física, la presente compra fue formalizada mediante orden de compra ID 2451-191-CM16 vía Convenio Marco, por un monto total de \$15.029.700, financiada por la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Como complemento a lo anterior, en el mes de junio de 2016, se adquirió un segundo laboratorio, compra formalizada a través de la orden de compra ID 2451-710-CM16 vía Convenio Marco, por un monto total de \$14.426.294, financiada por la Subvención Escolar Preferencial (SEP).

Mediante el análisis DAFO se determinaron diferentes estrategias ofensivas dentro de las cuales se pueden destacar “Potenciar la imagen del Liceo Javiera Carrera como Liceo líder en innovación” y “Utilizar la tecnología disponible en el mercado para difundir el sello distintivo del Liceo Javiera Carrera”, ello guarda relación con la adquisición del laboratorio de ciencias antes mencionada, así como también se deben tener en consideración los logros anteriores en materias de investigación científica.

El proyecto *Metodología para el estudio del Comportamiento de Coccinellidae en un Ambiente de Ingravidez* o más conocido como *Chinitas al Espacio*, fue ideado por la profesora Ivonne Martínez, más un grupo de 15 Alumnas del Liceo, quienes decidieron realizar una investigación para probar la efectividad de estos insectos como controladores de plagas en el espacio, y fue concretado el día 23 de julio de 1999, cuando el transbordador espacial Columbia despegó desde el Centro Espacial John F. Kennedy. (*A 16 años del viaje a la NASA: La historia de las liceanas chilenas que mandaron chinitas al espacio*, 2015).

Más recientemente, en el año 2013, un grupo de Alumnas del Liceo Javiera Carrera tuvo una participación destacada y fueron premiadas en el Mundial Junior del Agua, tras descubrir una bacteria de la Antártica que permite descontaminar el agua de hidrocarburos (*Bienvenida a Alumnas del Liceo 1 ganadoras de Mundial Junior del Agua, 2013*).

Por lo tanto, se incorporará al prototipo la innovación, dentro de la propuesta de valor; el laboratorio de ciencias especializado, dentro de los recursos claves, y por último, se pretende fomentar las políticas de Investigación y Desarrollo (I+D) en las actividades claves.

- **Financiamiento**

Se aprecian dentro de las estrategias de **supervivencia** los siguientes puntos: Fortalecimiento de la organización para optimizar el uso de los recursos; Realizar asociaciones de las actividades claves para fomentar el ahorro y reinversión para afrontar los problemas de falta de ingresos, y por último, Cuantificar los costos fijos y los costos variables de la operación del establecimiento educacional.

Dentro del ámbito de las competencias propias del establecimiento educacional, el prototipo debe apuntar hacia el desarrollo del Plan Anual de Actividades y Compras del establecimiento educacional para aprovechar las economías a escala, como también para minimizar los costos variables del mismo, ello se logra reforzando la evaluación de la dotación docente y del impacto para las contrataciones. En consideración a lo expuesto, dichas evaluaciones se denominarán al interior del prototipo como *Evaluación de la Dotación Docente y Nuevas Contrataciones* y las actividades claves *Evaluación de Impacto de Actividades, Elaboración del Proyecto Educativo y Actividades de Extensión*, deberán adaptarse e incorporarse al prototipo como una única actividad clave denominada *Generación de planes para Actividades y Compras*.

Dentro de las áreas anteriores, solo las 4 primeras son 100% aplicables dentro del presente estudio. Sin embargo, en materias de financiamiento, no es posible realizar completamente las mejoras propuestas, debido que, para ello, se requiere previamente cambiar la institucionalidad como también la forma de entrega del financiamiento, pasando desde la subvención (variable) hacia una estructura presupuestaria (fija).

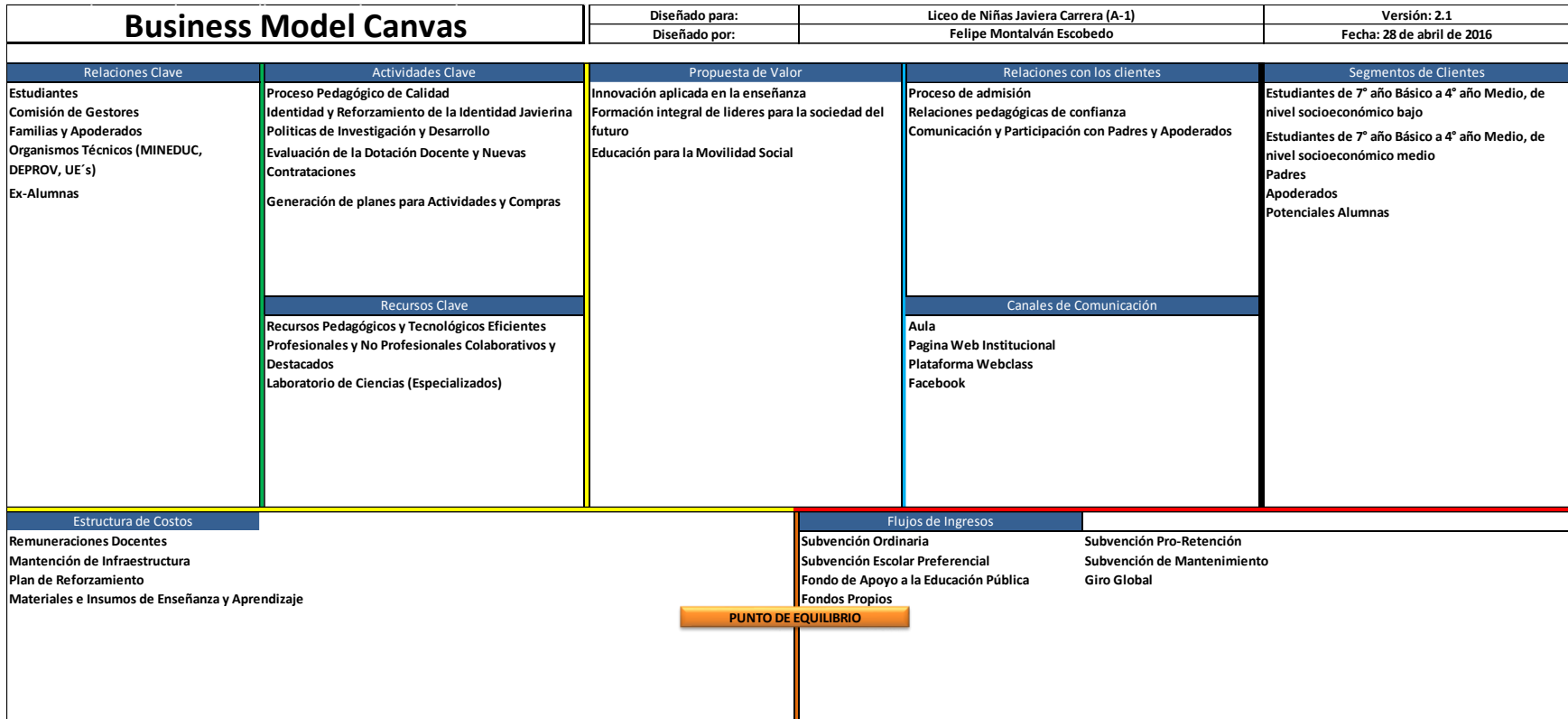
Tal como se expuso, existe una seria deficiencia de base referente a la forma de financiamiento de la educación pública, independiente de los proyectos de financiamiento ministeriales, tales como la Subvención Escolar Preferencial (SEP) o el Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP), no se logra reducir los déficits estructurales y dichos financiamientos se mantienen bajo la lógica de mercado (Mayol, Araya y Azócar, 2011).

e. Prototipo

A continuación, se aplicarán las modificaciones al modelo CANVAS inicial del Liceo Javiera Carrera.

Cabe señalar que las primeras adaptaciones serán en función del análisis DAFO realizado en conjunto con el Equipo Directivo del establecimiento educacional, para, posteriormente, aplicar las consideraciones especiales al modelo de negocios, toda vez que dicho proceso permita a futuro aplicar la presente metodología en vistas a la mejora continua, así como también para que otros establecimientos educacionales puedan adoptarla en su proceso de implementación y/o generación del modelo de negocio, ya que constituye un proceso base para una correcta ejecución del mismo.

Figura 4-13 Prototipo de modelo de negocio Liceo Javiera Carrera (A-1)



Fuente: Elaboración propia.

f. Nuevas características: implementación del modelo de negocio

i. Asociaciones claves: Comisión de Gestores

Se debe entender que los establecimientos educacionales poseen necesidades de distinta naturaleza, ya sean procesos pedagógicos o periféricos al aula que requieren apoyo por parte del Sostenedor, para ello, se propone la creación de una Comisión de Gestores con carácter de resolutive, cuya función principal es ser la entidad responsable de recibir y resolver las necesidades de los procesos periféricos al aula (**Adquisiciones, Asuntos Estudiantiles, Finanzas, Infraestructura, Recursos Humanos**). Dicha Comisión se reunirá de forma mensual para atender las necesidades del establecimiento educacional, y contara con plazos de resolución dependiendo del requerimiento formulado, ello, quiere decir, que se dirigirán las temáticas hacia una sola instancia válida, de dicha forma se evitara la duplicidad de información o la perdida de la misma. En el caso de los procesos pedagógicos (Unidad Técnico Pedagógica), deberá proporcionar asistencia técnica de forma permanente para lograr un proceso de mejora continua.

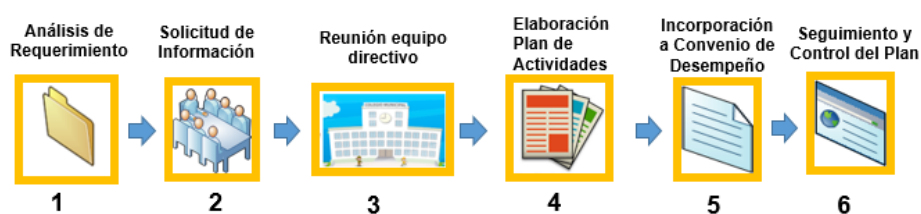
Esta Comisión debe ser implementada por el Sostenedor, para su aplicabilidad en los distintos establecimientos educacionales administrados por el mismo. De dicha forma se podrá procurar que el establecimiento pueda dedicar sus esfuerzos hacia la entrega de una **formación integral a sus Alumnas**.

ii. Actividad clave: generación de planes para Actividades y Compras

Para una correcta medición de las actividades y logros del establecimiento, se debe formular una **metodología** que permita, al momento de nombrar un Director(a) en un establecimiento, incorporar dentro de su Convenio de Desempeño indicadores cuantificables, además de una priorización, calendarización y financiamiento de las actividades, para poder desarrollar un sistema de seguimiento de las actividades clave

como también los recursos destinados a ellas, con el fin de realizar las compras necesarias tanto para el normal funcionamiento del establecimiento educacional, como para cumplir los requerimientos (compras) indispensables para la correcta ejecución del proyecto educativo.

Figura 4-14: Plan de actividades y compras



Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de Requerimiento:** en esta etapa se clasifican las necesidades del establecimiento educacional, ya sea pedagógicas o periféricas.
- **Solicitud de Información:** posteriormente, se solicita información referente a los requerimientos y su urgencia, financiamiento, importancia estratégica, entre otros.
- **Reunión Equipo Directivo:** una vez conocidos los puntos anteriores, el Equipo Directivo determina su incorporación al Plan de Actividades y Compras y su eventual presentación a la Comisión de Gestores.
- **Elaboración de Plan de Actividades:** tras reunir los diferentes requerimientos por parte de los distintos Departamentos del establecimiento educacional, se elabora el Plan de Actividades, fijando etapas, plazos e indicadores de gestión en concordancia a lo dispuesto en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).
- **Incorporación a Convenio de Desempeño:** una vez elaborado el Plan de Actividades y Compras y posterior a su validación por parte del Sostenedor, se incorporará al Convenio de Desempeño del Director(a), con el fin de que sea tratado como parte de las obligaciones inherentes del Director(a) en su funciones en el establecimiento.

- **Seguimiento y Control del Plan:** esta última parte del sistema permite realizar la evaluación de las actividades para su eventual incorporación en el próximo calendario escolar, en esta etapa se aplican los indicadores previamente definidos en el Convenio de Desempeño.

iii. Actividad clave: Políticas de Innovación y Desarrollo:

Para la nueva propuesta de valor, generada a raíz del prototipo del modelo de negocios del Liceo Javiera Carrera, es de vital relevancia el desarrollo de actividades de extensión en el ámbito de la innovación, investigación y desarrollo (I+D+i), ello traerá consigo no sólo la participación en certámenes internacionales de las áreas científicas, sino también humanistas y artísticas, para que de esa forma se entregue valor agregado a la enseñanza, además, se espera con esto, aplicar la estrategia **ofensiva** denominada *Utilizar los resultados académicos como base para fijar estándares de aprendizaje en el establecimiento.*

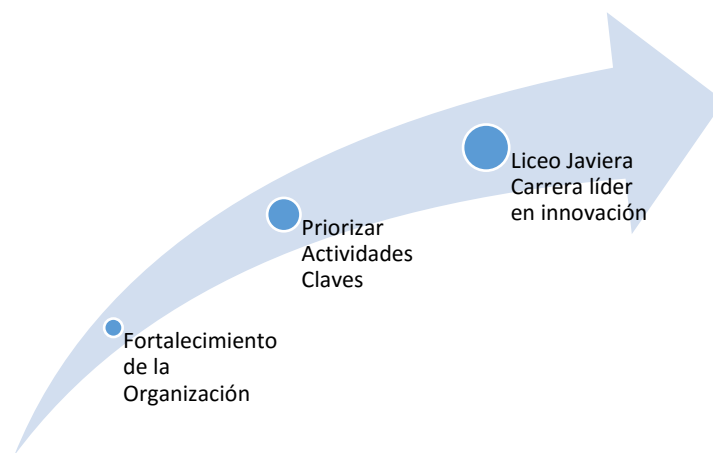
iv. Propuesta de valor: innovación aplicada en la enseñanza

Dentro del presente estudio se definió la innovación de procesos como la “redefinición de los procesos productivos o en la aplicación de una tecnología de producción nueva o sensiblemente mejorada, con el fin de aumentar el valor del producto final” (Frascati, 2002 en *Manual de Innovación. Guía Práctica de Gestión de la I+D+ i para Pymes*, 2007).

La implementación del modelo CANVAS al interior del Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera permite optimizar el uso de los recursos en función de la relevancia de las actividades claves desarrolladas por el establecimiento educacional, con el fin de aumentar la propuesta de valor entregada a la Estudiante, es decir, el propósito es optimizar los tiempos de la gestión administrativa para una mejor gestión pedagógica.

Lo anterior, alineado con la estrategia de **supervivencia** “Fortalecimiento de la organización para optimizar el uso de los recursos”, la estrategia de **reorganización** “Priorizar actividades claves”, para lograr eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y la estrategia **ofensiva** “Utilizar los resultados académicos como base para fijar estándares de aprendizaje en el establecimiento”, permiten posicionar al Liceo como un líder en innovación y gestión.

Figura 4-15: Ciclo de evolución organizacional



Fuente: Elaboración propia.

La multiplicidad de temas involucrados en la gestión de un establecimiento educacional, así como la necesidad de responsabilizarse por los resultados, hace necesario contar con un modelo de gestión (o de negocio) adaptable al entorno, o sea, ir más allá de la enseñanza y apuntar hacia la organización del mañana.

v. Propuesta de Valor: formación integral de Líderes para la sociedad del futuro

Tal como se mencionó previamente, el Plan de Formación Ciudadana consiste en implementar este contenido en las asignaturas de Historia, Geografía y Ciencias Sociales, a través de la planificación de Unidades de aprendizaje que integren los temas

de Formación Ciudadana en la cobertura curricular de estas asignaturas. Para ello, el Liceo Javiera Carrera, agregó una 5ª hora en los niveles de 7º, 8º básico y 1º medios, además, se debe considerar que durante el año 2017, el Ministerio de Educación, incorporará un ramo obligatorio de Formación Ciudadana para tercero y cuarto medio (Aprobado Proyecto de Ley que crea Plan de Formación Ciudadana y Derechos Humanos, 2016). Todo esto guarda estrecha relación con las actividades complementarias al plan anual de estudios que desarrolla el establecimiento educacional, tal como se mencionó en las páginas anteriores, corresponden a las áreas de cultura (talleres e idiomas) y ciencias, además, de charlas especializadas y salidas pedagógicas. De forma paralela, pero relacionada con la diversificación del plan de estudios, esto permite que las Alumnas posean un mayor acceso a la información antes de definir su especialidad (científico, humanista o matemático).

Lo anterior, sumado a la estrategia **ofensiva**, “Utilizar la tecnología disponible en el mercado para difundir el sello distintivo del Liceo Javiera Carrera” y la estrategia de **reorientación**, “Estandarizar la mayor cantidad de actividades claves para optimizar el uso de los recursos”, hacen que esta propuesta de valor sea significativa, ya que el impacto en la formación de las Alumnas puede incidir de forma inmediata en los resultados académicos, pero la formación de líder se va desarrollando con el tiempo.

- vi. Propuesta de valor de recursos pedagógicos y tecnológicos eficientes y propuesta de valor de Profesionales y No Profesionales Colaborativos y Destacados

Dentro del estudio Hacia una educación de calidad: La importancia de los recursos pedagógicos en el rendimiento escolar (Beltrán y Seinfeld, 2011) se señala: “si las variables relacionadas a la oferta educativa (el factor asociado a la Escuela) adquieren una mayor importancia relativa sobre el rendimiento estudiantil, las políticas públicas deberían enfocarse en mejorar la calidad de los insumos ofrecidos en el Colegio. Por el

contrario, si las variables asociadas a la demanda educativa son más importantes en términos relativos, es posible que lo más eficiente sea asignar recursos para fortalecer la unidad familiar a través de programas sociales. A su vez, plantea que “las variables asociadas a la oferta educativa están relacionadas al Centro Escolar per se (privado o público) y a todos los insumos que se utilizan en el desarrollo de la práctica educativa. Existen diversas clasificaciones para dichos determinantes. En el estudio citado se utiliza la desarrollada por Harbison y Hanushek (Harbison y Hanushek, 1992 en Beltrán y Seinfeld, 2011), quienes los subdividen en tres categorías: Hardware, Software y Docentes.

Este punto cobra relevancia máxima en las acciones desarrolladas por el Liceo Javiera Carrera, toda vez que contar con recursos pedagógicos y tecnológicos eficientes permite que la propuesta de valor se potencie aún más, es decir, permite entregar más y mejor formación a las Alumnas del establecimiento educacional.

Figura 4-16 Congruencia estrategia y variables de oferta

Estrategias OFENSIVAS		Estrategias REORIENTACIÓN	
1	Potenciar la imagen del Liceo Javiera Carrera como liceo líder en innovación	1	Generar planes anuales de compra de bienes o servicios
2	Utilizar los resultados académicos como base para fijar estándares de aprendizaje en el establecimiento	2	Estandarizar la mayor cantidad de actividades claves para optimizar el uso de los recursos
3	Postular/Generar proyectos de mejora a la gestión institucional, para reforzar los recursos claves	3	Priorizar actividades claves, para lograr eficiencia y eficacia en el uso de los recursos
4	Utilizar la tecnología disponible en el mercado para difundir el sello distintivo del Liceo Javiera Carrera	4	Desarrollar una nueva política comunicacional del establecimiento
5	Ampliar/Desarrollar nuevas actividades claves		
Variables asociadas a la oferta educativa			
Software		Hardware	
Textos Resueltos	Estado de la Infraestructura	Nivel educativo alcanzado	Docentes
Materiales didácticos	Elementos Tecnológicos	Perfeccionamiento Docente	Condición Laboral
Duración de las clases	Pizarras	Años de Experiencia	Estado de Evaluación Docente
			Motivación y/o compromiso del docente
Fuente: Elaboración Propia en base al estudio: "Hacia una educación de calidad: La importancia de los recursos pedagógicos en el rendimiento escolar"			

Fuente: Elaboración propia.

En consideración a lo anteriormente expuesto y con relación a los Profesionales y No Profesionales Colaborativos y Destacados, en primer lugar se debe indicar que el Liceo Javiera Carrera posee Profesionales y No-Profesionales (Asistentes de la educación), colaborativos y destacados. Sin embargo, existen oportunidades de mejora de la calidad de los aprendizajes de las Alumnas. Tal como se apreció en el análisis DAFO, esto se puede resolver con nuevos programas de capacitación docente u otras intervenciones técnicas al interior del establecimiento educacional, con el fin de aumentar la motivación al interior del establecimiento. En segundo lugar, y con relación a la estrategia de **sobrevivencia** *Fortalecimiento de la organización para optimizar el uso de los recursos*, se hace necesario considerar, dentro del fortalecimiento de la organización, un plan de acompañamiento a los Funcionarios del establecimiento para la implementación exitosa del presente modelo de negocio (o de gestión).

Por último, y dentro del sistema de actividades y compras, se deben desarrollar actividades claves tendientes a difundir como se visualiza el sello distintivo del Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera en su planta funcionaria, todo ello, en consideración a la existencia del programa/actividad clave *Identidad y Reforzamiento de la Identidad Javierina*. Es decir, una vez que se logre la integración entre las Alumnas y los Funcionarios del establecimiento educacional, se puede entender que la presente propuesta de valor no solo posee una importancia relevante, sino que se encuentra perfectamente alineada con la propuesta de valor base del proyecto *Innovación aplicada en la enseñanza*.

CAPÍTULO 5

Conclusiones

1. CONCLUSIONES

En el presente estudio se ha intentado esclarecer la interrogante ¿Existe una propuesta de valor en la gestión administrativa del Liceo Javiera Carrera? y tras los antecedentes recolectados y analizados podemos responderla de forma afirmativa. Sin embargo, antes de ahondar en la respuesta se deben dar a conocer algunos de los alcances dentro del presente estudio. El primero de ellos, se relaciona con el modelo de negocio existente en el Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera; se logró determinar la multiplicidad de actividades paralelas sin una clara interacción con la propuesta de valor existente:

Figura 5-1 Interacción actividades-propuestas

Actividades Clave	Propuesta de Valor
Planificación de Gastos de Recursos	Educación para la Movilidad Social
Evaluación de Impacto de Actividades	Formación Ciudadana
Elaboración del Proyecto Educativo	Propuesta de Educación Integral, para niñas de 12 a 18 años
Actividades de Extensión	Refuerzo de habilidades para futuros líderes en investigación científica, como también en ámbitos culturales y políticos
Reforzamiento y Tutorías	Ascenso social a través del Ingreso a la Educación Superior
Evaluación de la Dotación Docente	
Proceso Pedagógico de Calidad	
Identidad y Reforzamiento de la Identidad Javierina	
Plan de Formación Ciudadana	
Aumento y Diversificación del Plan de Estudios	
Evaluación del Impacto para las Contrataciones	

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se mostró en las páginas anteriores, los establecimientos educacionales presentan carencias de carácter estructural, lo cual muchas veces impiden una adecuada distribución de los esfuerzos y el trabajo. Para solucionar dicha situación se requiere un cambio de paradigma previo, tanto de los Equipos Directivos de los establecimientos educacionales, como también del Sostenedor, sin perjuicio de aquello, el cambio de institucionalidad propuesto desde el Gobierno puede eventualmente ayudar a estructurar de mejor forma el funcionamiento propio de los establecimientos educacionales, como

también, fomentar en mayor medida los esfuerzos de la profesionalización de la función educativa.

Otro alcance que se debe indicar y que se vincula con el punto precedente, es que se debe llevar a cabo un proceso de documentación de los procedimientos administrativos existentes en el establecimiento educacional, para dar mayor coherencia a la propuesta de valor, ello permitirá, como resultado inmediato, delimitar responsabilidades y roles que, si bien es cierto existen al interior del establecimiento, no se encuentran protocolizados.

Con estos antecedentes en consideración, se puede afirmar que si existe una propuesta de valor en el Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera.

Dentro de la aplicabilidad del estudio se puede concluir que independiente de las limitaciones temporales de la investigación, la presente metodología de trabajo es perfectamente aplicable a otros establecimientos educacionales de todos los niveles, como también a nivel Sostenedor, ello gracias a la aplicación de la generación de modelos de negocio desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2015).

Sin lugar a dudas, dicha aplicación es un desafío para la implementación de futuras políticas públicas en el ámbito educacional, como también para el diseño y mejoramiento de procesos, es por eso que el modelo CANVAS tiene mucho que aportar a la Administración Pública chilena, ya que los procesos de I + D tradicional rara vez contemplan los ensayos suficientes para determinar si lo que la organización espera construir será valiosa para los Usuarios.

Al verificar los cambios en el modelo de negocio del Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera, se hace patente que si se optimizan las acciones claves, así como también, si se aúnan los recursos claves del establecimiento educacional, la propuesta de valor será más clara y, consecuentemente, los recursos se podrán administrar de forma más

eficiente y eficaz. Según esto, la generación del modelo de negocio del establecimiento educacional facilita la gestión administrativa del Liceo, lo que se encuentra alineado con el objetivo general de la presente investigación “Generar una propuesta de modelo de negocio para el Liceo N° 1 de Niñas Javiera Carrera”, y a la vez, valida la hipótesis del presente estudio que señala: “La generación de un modelo de negocio para el Liceo N° 1 de Niñas Javiera Carrera facilitará la gestión administrativa del mismo, por lo que se podrá enfocar los recursos en la propuesta de valor del establecimiento”.

Figura 5-2 Alineación actividades-propuestas

Actividades Clave	Propuesta de Valor
Proceso Pedagógico de Calidad	Innovación aplicada en la enseñanza
Identidad y Reforzamiento de la Identidad Javierina	Formación integral de líderes para la sociedad del futuro
Políticas de Investigación y Desarrollo	Educación para la Movilidad Social
Evaluación de la Dotación Docente y Nuevas Contrataciones	
Generación de planes para Actividades y Compras	

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del presente estudio, el análisis DAFO aplicado al establecimiento educacional demostró la necesidad de aplicar/diseñar un modelo de negocio para el Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera, toda vez que existían pérdidas de oportunidades, pues los recursos no se administraban de forma eficaz y eficiente. Todo esto guarda relación con las estrategias de **sobrevivencia** propuestas en la investigación:

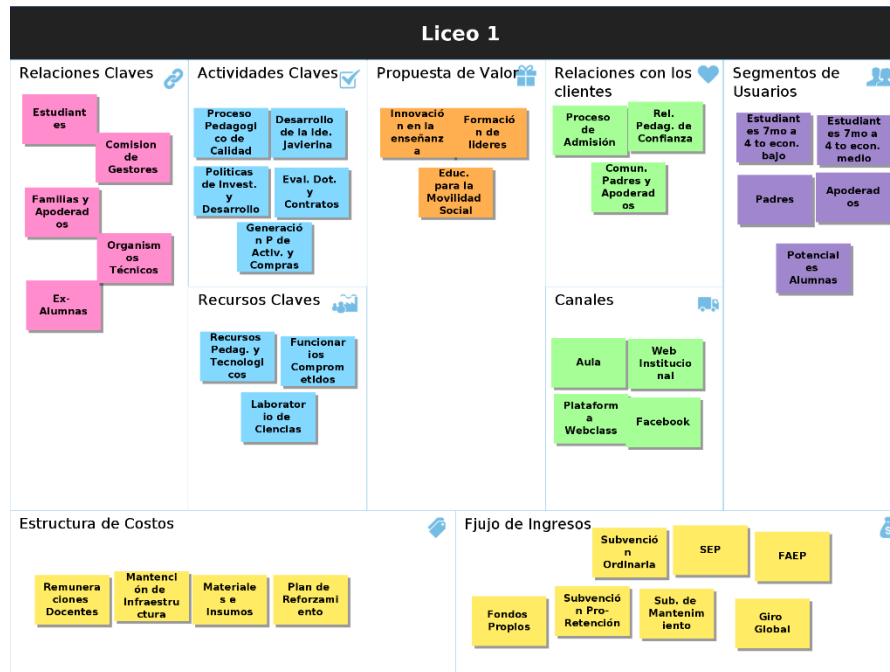
Figura 5-3 Estrategias de supervivencia

Estrategias SUPERVIVENCIA	
1	Fortalecimiento de la organización para optimizar el uso de los recursos
2	Realizar asociaciones de las actividades claves para fomentar el ahorro y reinversión para afrontar los problemas de falta de ingresos
3	Cuantificar los costos fijos y los costos variables de la operación del establecimiento educacional

Fuente: Elaboración propia.

Finalizando, el modelo de negocio para el Liceo de Niñas Javiera Carrera y su prototipo poseen el carácter de perfectible hacia la nueva institucionalidad en materia de educación, y además, reflejan fielmente la imagen del establecimiento educacional, caracterizada por la innovación, tradición y excelencia.

Figura 5-4 Prototipo validado



Fuente: Elaboración propia.

2. PROPUESTAS/SUGERENCIAS

Cerrando esta investigación, se expondrán los desafíos futuros para la presente metodología, ello con el propósito de generar un modelo de negocio mucho más sustentable en el tiempo. Estas tareas poseen como propósito complementar el prototipo validado con las materias de financiamiento propias del establecimiento educacional, al igual que con otras propias de la administración y evaluación de un proyecto educativo, entre las cuales podemos encontrar:

- Cuantificar los costos fijos de operación del establecimiento educacional;

- Cuantificar los costos variables de operación del Liceo;
- Disminuir los costos variables;
- Aplicar, dentro de las adquisiciones estratégicas del establecimiento educacional, economías a escala para la provisión de bienes y servicios;
- Definir los flujos de ingresos mensuales y anuales del Liceo Javiera Carrera;
- Evaluar, en un plazo no menor a 2 años, la implementación del presente modelo de negocio;
- Adaptar el modelo de negocio en base a la evaluación previa;
- Realizar la implementación de la generación de modelos de negocios a nivel Sostenedor o servicio local de educación y
- Documentar los procedimientos administrativos del establecimiento educacional.

Por último, los desafíos futuros en la implementación de modelos de negocios (o de gestión), nos permitirá generar un aumento en la transparencia de los procedimientos administrativos, financieros y pedagógicos de los establecimientos educacionales y además, pero no menos importante, aumentar la calidad de la educación en los establecimientos educacionales públicos.

BIBLIOGRAFÍA

Textos impresos

- Falcão, H y Marini, C. (2010). *Una guía de Gobernanza para Resultados en la Administración Pública*. Brasilia, Brasil: Instituto Publix.
- La movilización de Maipú. Aprendizajes para una educación pública de calidad*. (2012). Maipú, Chile: Corporación Municipal de Servicios y Desarrollo de Maipú.
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). *Diseñando la Propuesta de valor*. Barcelona, España: Deusto.

Artículos Web

- A 16 años del viaje a la NASA: La historia de las liceanas chilenas que mandaron chinitas al espacio*. (2015). Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de <http://regiones.explora.cl/descubre/articulos-de-ciencia/cielo-articulos/astronomia-articulos/6437-a-16-anos-del-viaje-a-la-nasa-la-historia-de-las-liceanas-chilenas-que-mandaron-chinitas-al-espacio>
- Aprobado proyecto de Ley del crea Plan de Formación Ciudadana y Derechos Humanos. (2016). Secretaría General de la Presidencia. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://www.gob.cl/aprobado-proyecto-de-ley-que-crea-plan-de-formacion-ciudadana-y-derechos-humanos/>
- Araya, E y Cerpa, A. (2008). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena: *Revista de Estudios Politécnicos*. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n11/n11a03.pdf>
- Beltrán, A., Seinfeld, J. (2011). *Hacia una educación de calidad: La importancia de los recursos pedagógicos en el rendimiento escolar*. Universidad del Pacífico. Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/797/448.%20Hacia%20una%20educaci%c3%b3n%20de%20calidad%20La%20importancia%20de>

[%20los%20recursos%20pedag%c3%b3gicos%20en%20el%20rendimiento%20e
scolar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Beyer, H. (2016). Una alternativa efectiva para fortalecer la educación pública. *Punto de Referencia*, 427, 1-19. Recuperado de

http://www.cepchile.cl/dms/archivo_6283_3843/pder427_HBeyer.pdf

Bienvenida a Alumnas del Liceo 1 ganadoras de Mundial Junior del Agua. (2013). Sala de Prensa Municipalidad de Santiago. Santiago de Chile. Recuperado de:

<http://www.municipalidaddesantiago.cl/prensas/ver/bienvenida-a-Alumnas-del-liceo-1-ganadoras-de-mundial-junior-del-agua>

Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros*. Ciudad de México: McGraw Hill. Recuperado de:

https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Administracion_de_Operaciones_-_Completo.pdf

Cómo funciona el sistema educativo neozelandés. (s.f.). Fundación Educación 2020.

Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.educacion2020.cl/noticia/como-funciona-el-sistema-educativo-neozelandes>

Decreto con Fuerza de Ley N°1, Reglamenta aplicación inciso segundo del Artículo 38° del DL. N°3.063 de 1979, Ley Chile, Santiago de Chile, 31 de diciembre de 1981.

Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=3389>.

Diccionario de la Administración Pública Chilena. (2002) Santiago de Chile:

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Recuperado de www.pedroaguirrecerda.cl/w15/wp-content/uploads/2015/07/Diccionario-de-la-Administraci%C3%B3n-P%C3%ABlica-Chilena.pdf

Dirección de Educación. (2006). Municipalidad de Antuco. Antuco. Recuperado de

http://www.municipalidadantuco.cl/?page_id=23

Educación Especial. (s.f.). Ministerio de Educación. Santiago de Chile. Recuperado de:

<http://www.educacionespecial.mineduc.cl/>

El Desalojo de la Educación Pública. (2011). Fundación Sol. Recuperado de

http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/educacion_fundacionsolLaPintana.pdf

Ficha de Establecimiento. (s.f.). Ministerio de Educación. Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/ficha>

Garrido, J. M. (s.f.). *Diseño de investigación cualitativa en Educación.* Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Valparaíso. Chile. Recuperado de <http://ocw.pucv.cl/cursos-1/investigacion-de-la-practica-pedagogica/materiales-de-clases-1/actividades/apunte-2>

Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones.*

Recuperado

de:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102504/Contenido_curso/2014-II_Contenidos/Administracion_de_operaciones.pdf

Herrera, R., Gutiérrez, JM. (Eds.). (2011). *Conocimiento, Innovación y Desarrollo.*

Recuperado de <http://catedrainnovacion.ucr.ac.cr/librocid.pdf>

Jaramillo, M. (2006). *Enfoque Clásico de la Administración.* Universidad Nacional

Experimental Marítima del Caribe. Recuperado de:

<http://www.umc.edu.ve/umcx/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20II/Guia/Guia2.pdf>

La Educación Finlandesa en síntesis. (2013). Ministry of Education and Culture.

Recuperado de:

http://www.opf.fi/download/151278_education_in_finland_spanish_2013.pdf

Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, Ley Chile, Santiago de Chile, 9 de mayo de 2006. Recuperado de

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>.

Ley N°19.410, Modifica la Ley n° 19.070, Sobre estatuto de profesionales de la educación, el decreto con fuerza de ley n° 5, de 1993, del ministerio de educación, sobre subvenciones a establecimientos educacionales, y otorga beneficios que señala, Ley Chile, 01 de abril de 2016. Recuperado de

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30777>

Ley N°19.532, Crea el régimen de jornada escolar completa diurna y dicta normas para su aplicación, Ley Chile, Santiago de Chile, 06 de noviembre de 2004. Recuperado de

<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=76753>.

Ley N°20.370, Establece la Ley General de Enseñanza, Ley Chile, Santiago de Chile, 12 de septiembre de 2009. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>

Manual de Innovación. Guía Práctica de Gestión de la I + D + i para Pymes. (2007). Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. Recuperado de http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2013/10/manual_de_innovacion_para_pymes.pdf

Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. (2005). Santiago de Chile: Ministerio de Educación. Recuperado de http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070155490.MINEDUC.Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf

Mayol, A., Araya, J. y Azócar, C. (2011). Desigualdad y Educación: la pertinencia de políticas educacionales que promuevan un sistema público. *Docencia*, 44, 24-33. Recuperado de <http://www.albertomayol.cl/wp-content/uploads/2011/11/articulo-revista-docencia.pdf>

Organigrama. (s.f.). Dirección de Educación Municipal de Santiago. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://www.munistgo.info/educacion/wp-content/uploads/2013/07/organigrama-1-1024x637.jpg>

Orientaciones Técnicas para Equipos Directivos de Escuelas Subvencionadas que cuentan con Niveles de Transición. (2015). Ministerio de Educación. Santiago de Chile. Recuperado de <http://portales.mineduc.cl/usuarios/parvularia/doc/201301181631180.OT.EQDIR ECTIVOS.pdf>

Orientaciones técnicas para Sostenedores y directivos escolares. Plan de Mejoramiento Educativo. Nuevo Enfoque a 4 años. (2015). Ministerio de Educación. Santiago de Chile. Recuperado de [http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20\(2015\).pdf](http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20(2015).pdf)

- Parvularia*. (s.f.). Ministerio de Educación. Santiago de Chile. Recuperado de:
http://www.parvularia.mineduc.cl/index2.php?id_portal=16&id_seccion=4639&id_contenido=24651
- Plan Anual de Desarrollo Educativo 2016*. (2015). Dirección de Educación Municipal de Santiago. Santiago de Chile. Recuperado de http://www.educasantiago.cl/wp-content/uploads/2016/05/PADEM_STGO_2016.pdf
- Programa de Gobierno Michelle Bachelet*. (2013). Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.gob.cl/programa-de-gobierno/>
- Reporte de Licitaciones y OC*. (2015). Dirección de Compras y Contratación Pública. Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.mercadopublico.cl>
- Sánchez, C., Lasagna, M. y Marcet, X. (2013) *Innovación Pública: un modelo de aportación de valor*. Recuperado de <http://talentoinnovador.fosis.cl/doc/InnovacionPublica.pdf>
- Sistemas Educativos Nacionales – Chile*. (s.f.). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Recuperado de <http://www.oei.es/quipu/chile/CHIL05.PDF>
- Waissbluth, M. (10 de enero de 2011). Waissbluth: "*Los Municipios reciben US\$500 millones menos por año en subvenciones*". Economía y Negocios – El Mercurio. Recuperado de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=80581>
- World Population Prospects the 2015 Revision. (s.f.). División de Población de Naciones Unidas. Recuperado de: <http://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/ASCII/>

ANEXO N°1

FOTOGRAFÍAS PRIMERA SESIÓN

EQUIPO DIRECTIVO LICEO A-1

Segmentos De Clientes

Para quién estamos creando valor?
Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Alumnos
Apoderados y Padres
Estudiantes
Familias de 1ra y 2da
Los padres de los hijos y hijos, sin importar el nivel de ingreso

Alumnos
Apoderados y Padres

alumnas padres y apoderados
7to - 4to M

Estudiantes
7to - 4to M

Estudiantes
7to - 4to M

adolescentes de 12 a 18 años de nivel socioeconómico bajo Medio, medio bajo

Padres de 16 años
Alumnos
6to Básico

Recursos Clave

Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
nuestros canales?
nuestras relaciones con los clientes?
nuestras fuentes de ingreso?

Equipo de recursos
Plantas
Infraestructura (edificios, mobiliario, etc.)
Materiales
Financiamiento

en el momento de la compra, en el momento de la entrega, en el momento de la devolución, etc.

Docentes de calidad
Edificios adecuados
Docentes de calidad
Profesores de calidad
Materiales de calidad


Docentes de calidad
Materiales de calidad
Infraestructura adecuada
Materiales de calidad

Profesores
Soluciones educativas
Materiales
Infraestructura adecuada
Apoderados comprometidos
Roles y funciones claras
Formación de Equipos de Trabajo

Materiales de calidad
Infraestructura adecuada
Materiales de calidad
Infraestructura adecuada
Materiales de calidad

Actividades Clave

Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
 Nuestros canales?
 Nuestras relaciones con los clientes?
 Nuestras fuentes de ingresos?



Objetivos:
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

1. Crear un producto
 2. Desarrollar un canal de distribución
 3. Establecer relaciones con los clientes

2. Desarrollar un canal de distribución
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

3. Establecer relaciones con los clientes
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

4. Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

5. Desarrollar un canal de distribución
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

6. Establecer relaciones con los clientes
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

Propuesta de Valor

Que valor estamos entregando a los clientes?
 Cual problema estamos ayudando a resolver?
 Cual necesidad estamos satisfaciendo?
 Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

Objetivos:
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

1. Crear un producto
 2. Desarrollar un canal de distribución
 3. Establecer relaciones con los clientes

2. Desarrollar un canal de distribución
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

3. Establecer relaciones con los clientes
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes


4. Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

5. Desarrollar un canal de distribución
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

6. Establecer relaciones con los clientes
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

Propuesta de Valor

Que valor estamos entregando a los clientes?
 Cual problema estamos ayudando a resolver?
 Cual necesidad estamos satisfaciendo?
 Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?



Objetivos:
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

1. Crear un producto
 2. Desarrollar un canal de distribución
 3. Establecer relaciones con los clientes

2. Desarrollar un canal de distribución
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

3. Establecer relaciones con los clientes
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

4. Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

5. Desarrollar un canal de distribución
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

6. Establecer relaciones con los clientes
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

Relaciones con los Clientes

Que tipo de relaciones estamos estableciendo con los clientes?
 Como se integran en el modelo de negocio?

Objetivos:
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

1. Crear un producto
 2. Desarrollar un canal de distribución
 3. Establecer relaciones con los clientes

2. Desarrollar un canal de distribución
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

3. Establecer relaciones con los clientes
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

4. Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

5. Desarrollar un canal de distribución
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes

6. Establecer relaciones con los clientes
 - Crear un producto
 - Desarrollar un canal de distribución
 - Establecer relaciones con los clientes



ANEXO N°2

CUESTIONARIO DAFO APLICADO

EQUIPO DIRECTIVO LICEO A-1

Evaluación de la propuesta de valor



IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10

Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia
Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red
Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No hay sinergias entre nuestros productos y servicios
Nuestros clientes están muy satisfechos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Recibimos quejas con frecuencia

SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN. 1-10

Evaluación de costes e ingresos



IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10

Tenemos márgenes elevados	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros márgenes son reducidos
Nuestros ingresos son predecibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros ingresos son impredecibles
Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas
Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Dependemos de una sola fuente de ingresos
Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable
Percebimos ingresos antes de incurrir en gastos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No cobramos a los clientes cosas por las que están dispuestos a pagar
Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa
Nuestros costes son predecibles	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestros costes son impredecibles
Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio no están en consonancia
Nuestras operaciones son rentables	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	Nuestras operaciones no son rentables
Aprovechamos las economías de escala	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	No aprovechamos las economías de escala

SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN. 1-10





IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10

La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()	Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente
Las necesidades de recursos son predecibles	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()	Las necesidades de recursos no son predecibles
Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado
Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()	Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente
Nuestras actividades clave son difíciles de copiar	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()	Nuestras actividades clave son fáciles de copiar
La ejecución es de alta calidad	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()	La ejecución es de baja calidad
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()	Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente
Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()	No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente
Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	5 () 4 () 3 () 2 () 1 ()	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()	Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas





IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10

SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN. 1-10

El índice de migración de clientes es bajo	<input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	El índice de migración de clientes es elevado
La cartera de clientes está bien segmentada	<input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	La cartera de clientes no está segmentada
Capitamos nuevos clientes constantemente	<input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	No capitamos nuevos clientes
Nuestros canales son muy eficientes	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Nuestros canales son ineficientes
Nuestros canales son muy eficaces	<input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Nuestros canales son ineficaces
Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales
Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	<input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Nuestros canales no llegan a los clientes potenciales
Los canales están perfectamente integrados	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Los canales no están bien integrados
Los canales proporcionan economías de campo	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Los canales no proporcionan economías de campo
Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado
Estricta relación con los clientes	<input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Poca relación con los clientes
La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	<input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	<input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	El coste de cambio es bajo
Nuestra marca es fuerte	<input checked="" type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	Nuestra marca es débil



X

Amenazas para la propuesta de valor



¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?

1 2 3 4 5

¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?

1 2 3 4 5

Amenazas para los costes/ingresos



¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios?
¿Y la tecnología?

1 2 3 4 5

¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?

1 2 3 4 5

¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?

1 2 3 4 5



¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?

1 2 3 4 5

¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?

1 2 3 4 5

Amenazas para la infraestructura



¿Podríamos hacer frente a una interrupción en el suministro de determinados recursos?

- 1 2 ~~3~~ 4 5

¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?

- 1 2 ~~3~~ 4 5

¿Qué actividades clave podrían interrumpirse?

- 1 2 ~~3~~ 4 5

¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?

- 1 2 ~~3~~ 4 5

¿Corremos el peligro de perder clientes?

- 1 2 3 ~~4~~ 5

¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?

- 1 2 3 ~~4~~ 5

¿Dependemos demasiado de determinados socios?

- 1 2 ~~3~~ 4 5



Amenazas para la interacción con los clientes



¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?

- 1 2 3 ~~4~~ 5

¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?

- 1 2 3 ~~4~~ 5

¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?

- ~~1~~ 2 3 4 5

¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?

- 1 ~~2~~ 3 4 5

¿La competencia pone en peligro nuestros canales?

- ~~1~~ 2 3 4 5

¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?

- ~~1~~ 2 3 4 5

¿Alguna de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?

- 1 2 ~~3~~ 4 5



Oportunidades de la propuesta de valor



¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?

1 2 3 4 5

¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?

1 2 3 4 5

¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?

1 2 3 4 5

¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?

1 2 3 4 5

¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?

1 2 3 4 5

Oportunidades de costes/ingresos



¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?

1 2 3 4 5

¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?

1 2 3 4 5

¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?

1 2 3 4 5

¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?

1 2 3 4 5

¿Podemos elevar los precios?

1 2 3 4 5

¿Qué costes podemos reducir?

1 2 3 4 5



Oportunidades de infraestructura



¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados? 1 2 3 4 5

¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios? 1 2 3 4 5

¿Qué recursos clave están poco explotados? 1 2 3 4 5

¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros? 1 2 3 4 5

¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave? 1 2 3 4 5

¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general? 1 2 3 4 5

¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia? 1 2 3 4 5

¿Hay oportunidades de externalización? 1 2 3 4 5

¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal? 1 2 3 4 5

¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios? 1 2 3 4 5

¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes? 1 2 3 4 5

¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor? 1 2 3 4 5



Oportunidades de interacción con clientes



¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente? 1 2 3 4 5

¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado? 1 2 3 4 5

¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada? 1 2 3 4 5

¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal? 1 2 3 4 5

¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales? 1 2 3 4 5

¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios? 1 2 3 4 5

¿Podríamos aumentar el margen si sirviéramos a los clientes directamente? 1 2 3 4 5

¿Podríamos acompañar mejor los canales con los segmentos de mercado? 1 2 3 4 5

¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes? 1 2 3 4 5

¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes? 1 2 3 4 5

¿Podríamos aumentar la personalización? 1 2 3 4 5

¿Cómo podríamos aumentar los costos de cambio? 1 2 3 4 5

¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? 1 2 3 4 5

Si no es así, ¿por qué no? *no es aplic.*

¿Tenemos que automatizar algunas relaciones? 1 2 3 4 5



ANEXO N°3

CARTA DE ACEPTACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO

DIRECTORA LICEO A-1



Santiago, 28 de abril de 2016

CARTA DE APROBACIÓN Y ACEPTACIÓN

Con fecha del presente instrumento, yo Inés Aqueveque Catalán, Directora del Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera de la comuna de Santiago (RBD 8487), como también el equipo directivo del establecimiento, entregamos la validación final del proyecto de implementación del Modelo CANVAS de generación de modelos de negocios para nuestro establecimiento educacional.

Todo ello para servir de respaldo para el proyecto de tesis denominado **“GESTIÓN Y AULA: APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS EN EL LICEO DE NIÑAS JAVIERA CARRERA (A-1)”**, elaborado por Felipe Montalván.

El presente documento se emite a petición del interesado, para los fines que correspondan.

INÉS AQUEVEQUE CATALÁN
DIRECTORA
LICEO N°1 DE NIÑAS JAVIERA CARRERA

ANEXO N°4

PROCESOS DE ADQUISICIONES ESTRATÉGICAS

LICEO A-1

DECRETO 3227
Secc. 2ª N°

SANTIAGO, 16 OCT 2015

VISTOS: Informe de Comisión Evaluadora de Ofertas del proceso de licitación 2582-29-LE15 denominada "Plataforma de Comunicaciones Liceo Javiera Carrera", Ordinario 261 de fecha 18 de junio de 2015 de Director de Administración y Finanzas a Directora de Educación, Memorándum de Secretaria Comunal de Planificación a Dirección de Educación, Memorándum 97 de fecha 27 de abril de 2015 de Dirección de Educación a Secretaria Comunal de Planificación, Memorándum 522 de fecha 18 de marzo de 2015 de Secretaria Comunal de Planificación a Dirección de Educación, Acta de Apertura de licitación 2582-29-LE15 de fecha 17 de marzo de 2015, Memorándum 376 de fecha 24 de febrero de 2015 de Secretaria Comunal de Planificación a Administración Municipal, Resolución 663 de fecha 26 de febrero de 2015, Ordinario 1399 de fecha 17 de diciembre de 2014 de Directora de Educación a Secretaria Comunal de Planificación, Ordinario 551 de fecha 4 de agosto de 2014 del Liceo Javiera Carrera a Dirección de Educación, Bases Administrativas y Técnicas del Proceso de Licitación 2582-29-LP15, los procedimientos de adquisiciones a través del Portal Chile Compra. Ley N°19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicio, publicada el 30.07.2003, y en ejercicio de las atribuciones que me fueron otorgadas mediante Reglamento N°339 de fecha 06 de diciembre de 2008, y sus modificaciones posteriores, ratificados por Decreto Secc. 2da N° 1735 de fecha 28 de mayo de 2015 y lo señalado en el Dictamen N° 5.108 de 2012 de la Contraloría General de la República.

CONSIDERANDO:

- 1) Que, los servicios requeridos para la Plataforma Comunicacional Web, del Liceo de Niñas Javiera Carrera (A-1) no se encuentran en Convenio Marco.
- 2) Que, se llamó a Licitación Pública, entre 100 a 1000 UTM mediante aviso publicado en el portal del Sistema de Información de Compras y Contrataciones Públicas, sitio www.mercadopublico.cl, con el ID 2582-29-LE15 el día 05 de marzo de 2015 a las 11:39
- 3) Que, se recibieron en dicho proceso un total de 5 ofertas, aplicándose los siguientes criterios de evaluación:

CRITERIO	PONDERACIÓN
Oferta Económica	50%
Calidad Técnica	25%
Experiencia del Oferente	10%
Experiencia del Consultor	10%
Cumplimiento de los requisitos formales de la oferta	5%

4) Que, los resultados obtenidos de acuerdo a dicha escala fueron los siguientes:

10% Experiencia del Oferente:

2761230 ✓



Empresa	Experiencia del Oferente		
	Años	Puntaje	10%
NAP SIS S.A	4 años diez meses	50	5,00
COMERCIALIZADORA RODRIGO ANDRES VILLAROEL RAMIREZ	4 años seis meses	50	5,00
SERVICIOS INFORMATICOS Y EDUCACION A DISTANCIA EDO	2 años	25	2,50
WEBCLASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	1 año dos meses	25	2,50
EMPRESA DE INGENIERIA Y SOFTWARE OPENSOFT S.A	20 años diez meses	100	10,00

10% Experiencia del Equipo Consultor:

Empresa	Experiencia del Oferente		
			10%
NAP SIS S.A	83 escuelas	100	10,00
COMERCIALIZADORA RODRIGO ANDRES VILLAROEL RAMIREZ	No Informa	0	0,00
SERVICIOS INFORMATICOS Y EDUCACION A DISTANCIA EDO	300 escuelas	100	10,00
WEBCLASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	314 escuelas	100	10,00
EMPRESA DE INGENIERIA Y SOFTWARE OPENSOFT S.A	15 experiencias	100	10,00

25 % Calidad Técnica del Servicio Requerido

El criterio calidad estará compuesto por la sumatoria de los siguientes factores:

(Pje Apoyo a Escuelas Vulnerables + Pje Niveles de Servicio + Pje Soporte Usuarios + Pje Certificaciones ISO + Cumplimiento de requisitos mínimos requeridos)*25%

Apoyo a Escuelas Vulnerables

APOYO A ESCUELAS VULNERABLES	CONDICION	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERADO
NAP SIS S.A	5	100	10
COMERCIALIZADORA RODRIGO ANDRES VILLAROEL RAMIREZ	NO INFORMA	0	0
SERVICIOS INFORMATICOS Y EDUCACION A DISTANCIA EDO	NO INFORMA	0	0
WEBCLASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	1	10	1
EMPRESA DE INGENIERIA Y SOFTWARE OPENSOFT S.A	0*	0	0

*CARTAS DE RECOMENDACIÓN NO PERTENECEN A ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

En el caso del proveedor Empresa de Ingeniería y Software Opensoft S.A, la Comisión Evaluadora decide no entregar puntaje en el sub-factor Apoyo a Escuelas Vulnerables, ya que las cartas de



recomendación entregadas por el oferente no corresponden a establecimiento educacionales, todo ello en conformidad a lo indicado 11.3.1 de las Bases Administrativas del proceso 2582-29-LE15.

Niveles de Servicio

NIVELES DE SERVICIO	CONDICION	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERADO
NAPSIS S.A	99,81	60	12
COMERCIALIZADORA RODRIGO ANDRES VILLAROEL RAMIREZ	100	100	20
SERVICIOS INFORMATICOS Y EDUCACION A DISTANCIA EDO	99,90	100	20
WEBCLASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	99,90	100	20
EMPRESA DE INGENIERIA Y SOFTWARE OPENSOFT S.A	98,90	0	0

Soporte a Usuarios

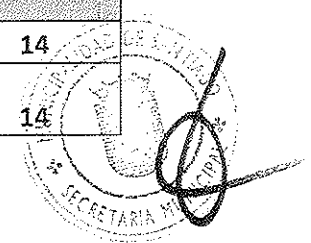
SOPORTE A USUARIOS	CONDICION	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERADO
NAPSIS S.A	SI	100	15
COMERCIALIZADORA RODRIGO ANDRES VILLAROEL RAMIREZ	SI	100	15
SERVICIOS INFORMATICOS Y EDUCACION A DISTANCIA EDO	SI	100	15
WEBCLASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	SI	100	15
EMPRESA DE INGENIERIA Y SOFTWARE OPENSOFT S.A	SI	100	15

Certificaciones ISO

CERTIFICACIONES ISO	CONDICION	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERADO
NAPSIS S.A	ISO 9001	80	12
COMERCIALIZADORA RODRIGO ANDRES VILLAROEL RAMIREZ	NO	0	0
SERVICIOS INFORMATICOS Y EDUCACION A DISTANCIA EDO	ISO 27001	80	12
WEBCLASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	NO	0	0
EMPRESA DE INGENIERIA Y SOFTWARE OPENSOFT S.A	NO	0	0

Requisitos Mínimos Requeridos

REQUISITOS MINIMOS REQUERIDOS	CONDICION	PUNTAJE OBTENIDO	PONDERADO
NAPSIS S.A	69%	35	14
COMERCIALIZADORA RODRIGO ANDRES VILLAROEL RAMIREZ	40%	35	14



SERVICIOS INFORMATICOS Y EDUCACION A DISTANCIA EDO	19%	10	4
WEBCASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	100%	100	40
EMPRESA DE INGENIERIA Y SOFTWARE OPENSOFT S.A	100%	100	40

El oferente Napsis no contempla una página web comunicacional como se necesita en una plataforma comunicacional, la reportería de evaluaciones no presenta lo exigido en las bases en letra n del docente donde es necesario conocer el detalle de la prueba entregada por el estudiante (con respuesta entregada a cada una de las preguntas y si está o no correcta), restringiéndose solo a un solucionario e información estadística, sin mayores especificidades.

Junto con ello Napsis hace uso de Google Apps y Google Docs., lo que externaliza la información a una empresa multinacional, dejando en cuestionamiento un elemento básico de la propuesta, la cual es "Incorporar tecnología de punta que facilite la gestión de contenidos de la página del establecimiento, de manera autónoma por la propia comunidad escolar (...) de manera segura y que garantice la protección del acceso según perfil del usuario", pues la autonomía, seguridad y la idea de mantener sus servidores, es imprescindible para manejar información de estudiantes de sexo femenino, menores de edad, es decir una información que debe ser protegida con los mayores estándares para evitar amenazas que podrían vulnerar los derechos del niño.

El uso de Google Apps y Google Docs., cuestiona el valor del servicio, ya que los antes señalados son gratuitos y de uso extensivo, sin que justifique la presencia de una empresa que mediatice y genere cobros por estos servicios.

Resumen Criterio Calidad Técnica del Servicio Requerido:

SUBCRITERIO	VALOR	NAPSIS S.A	COMERCIALIZADORA RODRIGO ANDRES VILLARDEL RAMIREZ	SERVICIOS INFORMATICOS Y EDUCACION A DISTANCIA EDO	WEBCASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	EMPRESA DE INGENIERIA Y SOFTWARE OPENSOFT S.A
APOYO A ESCUELAS VULNERABLES	10%	10	0	0	1	0
NIVELES DE SERVICIO	20%	12	20	20	20	0
SOPORTE A USUARIOS	15%	15	15	15	15	15
CERTIFICACIONES ISO	15%	12	0	12	0	0
REQUISITOS MINIMOS REQUERIDOS	40%	14	14	4	40	40
TOTAL CALIDAD TECNICA DEL SERVICIO REQUERIDO		63	49	51	76	55
TOTAL PONDERADO CALIDAD TECNICA DEL SERVICIO REQUERIDO (25%)		16	12	13	19	14

5% Cumplimiento de Requisitos Formales de la Oferta:



Empresa	Cumplimiento de los requisitos formales de la oferta		
	Condición	Puntaje	5%
NAPSIS S.A	SI	100	5,00
COMERCIALIZADORA RODRIGO ANDRES VILLAROEL RAMIREZ	NO	0	0,00
SERVICIOS INFORMATICOS Y EDUCACION A DISTANCIA EDO	NO	0	0,00
WEBCLASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	NO	0	0,00
EMPRESA DE INGENIERIA Y SOFTWARE OPENSOFT S.A	NO	0	0,00

Resumen Evaluación Técnica:

Empresa	Calidad Técnica	Experiencia Empresa	Experiencia Consultor	Presentación Completa Antecedentes	Total Técnico Obtenido
	25%	10%	10%	5%	50%
NAPSIS S.A	15,75	5,00	10,00	5,00	35,75
COMERCIALIZADORA RODRIGO ANDRES VILLAROEL RAMIREZ	12,25	5,00	0,00	0,00	17,25
SERVICIOS INFORMATICOS Y EDUCACION A DISTANCIA EDO	12,75	2,50	10,00	0,00	25,25
WEBCLASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	19,00	2,50	10,00	0,00	31,50
EMPRESA DE INGENIERIA Y SOFTWARE OPENSOFT S.A	13,75	10,00	10,00	0,00	33,75

De acuerdo a lo establecido en párrafo final del punto 11.4 de las Bases Administrativas, se indica que "Los oferentes continuaran a la evaluación económica siempre y cuando obtenga un mínimo de 70% en el criterio 11.3 "Calidad Técnica del Servicio Requerido" dentro de la evaluación técnica", ello quiere decir que el oferente que se encuentra calificado técnicamente para continuar a evaluación económica es Webclass Learning Management System Limitada, como se indica a continuación:

PROVEEDOR	PUNTAJE OBTENIDO CALIDAD TECNICA DEL SERVICIO REQUERIDO	PUNTAJE PONDERADO CALIDAD TECNICA DEL SERVICIO REQUERIDO
WEBCLASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	76	19



Evaluación Económica (50%):

Plataforma de Comunicaciones Liceo Javiera Carrera			
Empresa	Valor Unitario Oferta Impuesto Incluido	Ponderacion	Puntaje
WEBCASS LEARNING MANAGEMENT SYSTEM LIMITADA	\$ 35.000.000	100	50

5) Que, de acuerdo a los cuadros anteriores, la Comisión Evaluadora considerando tanto la Oferta Económica, Calidad Técnica, Experiencia Certificada y Presentación de Antecedentes, la ponderación obtenida de acuerdo a los Criterios de Evaluación y privilegiando los intereses municipales, esta Comisión Evaluadora, sugirió que se declare desierto la Licitación 2582-29-LE15; "Plataforma de Comunicaciones Liceo Javiera Carrera", ya que la oferta calificada técnicamente supera el presupuesto disponible para el proceso de licitación y por tanto esta no resulta conveniente para los intereses de la Administración.

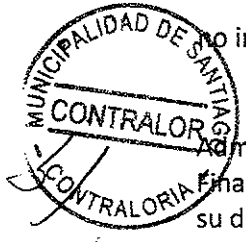
DECRETO:

1) **DECLÁRESE, DESIERTO** el proceso de licitación ID N°2582-29-LE15, para la provisión de "Plataforma Comunicaciones Liceo Javiera Carrera" de la Dirección de Educación Municipal de Santiago.

2) **PUBLÍQUESE** en el Sistema de información de Compras y Contratación Pública www.mercadopublico.cl, a más tardar dentro de las 24 horas de dictado el presente Decreto.

3) **DÉJESE**, constancia que el presente Decreto no implica egresos de fondos del presupuesto institucional.

4) **DISTRIBÚYASE** a la Dirección de Control, Administrador Municipal, Dirección de Educación Municipal, Subdirección de Administración y Finanzas, Asesoría Jurídica DEM, Departamento de Administración y pase a la Oficina de Partes para su distribución.



FIRMADO:

[Handwritten signature of Jorge Elisfisch Bronstein]



[Handwritten signature of Gabriela Elgueta Poblete]



[Handwritten signature]
MLRV/JA/EDS/PMM

ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL

Licitación ID: 2582-29-LE15

Plataforma Comunicaciones Liceo Javiera Carrera



Descargar ficha

Responsable de esta licitación: I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO, SECPLAN



Desierta



Dejar un reclamo sobre esta licitación

- Ver adjuntos
- Preguntas licitación
- Historial licitación
- Apertura
- Apertura técnica
- Cuadro de ofertas
- Aclaración ofertas
- Desierta
- Orden de compra
- Registro
- Contratos

Productos o servicios

1	<p>Software de desarrollo de plataforma Web</p> <p>Cod: 43232408</p> <p>Proveer al establecimiento de una plataforma web que permita la gestion de contenidos, como se define en las bases técnicas de la licitación.</p>	<p>1 Unidad</p>
----------	--	-----------------

Contenido de las bases

- 1. [Características de la licitación](#)
- 2. [Organismo demandante](#)
- 3. [Etapas y plazos](#)
- 4. [Antecedentes para incluir en la oferta](#)
- 5. [Requisitos para contratar al proveedor adjudicado](#)
- 6. [Criterios de evaluación](#)
- 7. [Montos y duración del contrato](#)
- 8. [Garantías requeridas](#)
- 9. [Requerimientos técnicos y otras cláusulas](#)

Ver todo

1. Características de la licitación

Nombre de la licitación: Plataforma Comunicaciones Liceo Javiera Carrera

Estado: Desierta (o art. 3 ó 9 Ley 19.886)

Descripción: Proveer al establecimiento educacional de un sistema web para la gestión de contenidos .

Tipo de licitación: Pública-Licitación Pública igual o superior a 100 UTM e inferior a 1.000 UTM (LE)

Tipo de convocatoria: ABIERTO

Moneda: Peso Chileno

Etapas del proceso de apertura: Una Etapa

Contrato Se requerirá suscripción de contrato

Toma de razón por Contraloría: No requiere Toma de Razón por Contraloría

Publicidad de ofertas técnicas: Las ofertas técnicas serán de público conocimiento una vez realizada la apertura técnica de las ofertas.

[Subir](#)

2. Organismo demandante

Razón social: I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO

Unidad de compra: SECPLAN

R.U.T.: 69.070.100-6

Dirección: SANTO DOMINGO 916

Comuna: Santiago

Región en que se genera la licitación: Región Metropolitana de Santiago

Reclamos recibidos por incumplir plazo de pago: 578

Este número indica los reclamos recibidos por esta institución desde el 1 de Enero de 2011 hasta el día de ayer. Recuerde interpretar esta información considerando la cantidad de licitaciones y órdenes de compra que esta institución genera en el Mercado Público.

[Subir](#)

3. Etapas y plazos

Fecha de cierre de recepción de la oferta: 16-03-2015 16:00:00

Fecha de Publicación: 05-03-2015 11:39:25

Fecha inicio de preguntas: 05-03-2015 12:00:00

Fecha final de preguntas: 09-03-2015 15:00:00

Fecha de publicación de respuestas: 12-03-2015 17:00:00

Fecha de acto de apertura técnica: 16-03-2015 16:05:00

Fecha de acto de apertura económica (referencial): 16-03-2015 16:05:00

Fecha de Adjudicación: 19-10-2015 10:48:48

Fecha de entrega en soporte fisico No hay información

Fecha estimada de firma de contrato No hay información

Tiempo estimado de evaluación de ofertas No hay información

[Subir](#)

4. Antecedentes para incluir en la oferta

Documentos Administrativos

1.- Según Bases Adjuntas

Documentos Técnicos

1.- Según Bases Adjuntas

Documentos Económicos

1.- Según Bases Adjuntas

[Subir](#)

5. Requisitos para contratar al proveedor adjudicado

Persona natural

Encontrarse hábil en ChileProveedores, registro que verificará NO haber incurrido en las siguientes causales de inhabilidad:

- 1 .-** Haber sido condenado por cualquiera de los delitos de cohecho contemplados en el título V del Libro Segundo del Código Penal.
- 2 .-** Registrar una o más deudas tributarias por un monto total superior a 500 UTM por más de un año, o superior a 200 UTM e inferior a 500 UTM por un período superior a 2 años, sin que exista un convenio de pago vigente. En caso de encontrarse pendiente juicio sobre la efectividad de la deuda, esta inhabilidad regirá una vez que se encuentre firme o ejecutoriada la respectiva resolución.
- 3 .-** Registrar deudas previsionales o de salud por más de 12 meses por sus trabajadores dependientes, lo que se acreditará mediante certificado de la autoridad competente.
- 4 .-** La presentación al Registro Nacional de Proveedores de uno o más documentos falsos, declarado así por sentencia judicial ejecutoriada.
- 5 .-** Haber sido declarado en quiebra por resolución judicial ejecutoriada.
- 6 .-** Haber sido eliminado o encontrarse suspendido del Registro Nacional de Proveedores por resolución fundada de la Dirección de Compras.
- 7 .-** Haber sido condenado por prácticas antisindicales o infracción a los derechos fundamentales del trabajador.
- 8 .-** Registrar condenas asociadas a responsabilidad penal jurídica (incumplimiento artículo 10, Ley 20.393).

Documentos persona natural

- Fotocopia Legalizada de Cédula de Identidad
 - Declaración jurada acreditando que no se encuentra afecto al art. 4 inciso 6 de la ley 19.886, en el cual se establece que "ningún órgano de la administración del Estado podrá suscribir contratos administrativos de provisión de bienes y servicios con los funcionarios directivos del mismo órgano o empresa, ni con personas unidas a ellos por los vínculos de parentesco."
-

Persona jurídica

Encontrarse hábil en ChileProveedores, registro que verificará NO haber incurrido en las siguientes causales de inhabilidad:

- 1 .-** Haber sido condenado por cualquiera de los delitos de cohecho contemplados en el título V del Libro Segundo del Código Penal.

2 .- Registrar una o más deudas tributarias por un monto total superior a 500 UTM por más de un año, o superior a 200 UTM e inferior a 500 UTM por un período superior a 2 años, sin que exista un convenio de pago vigente. En caso de encontrarse pendiente juicio sobre la efectividad de la deuda, esta inhabilidad registrará una vez que se encuentre firme o ejecutoriada la respectiva resolución.

3 .- Registrar deudas previsionales o de salud por más de 12 meses por sus trabajadores dependientes, lo que se acreditará mediante certificado de la autoridad competente.

4 .- La presentación al Registro Nacional de Proveedores de uno o más documentos falsos, declarado así por sentencia judicial ejecutoriada.

5 .- Haber sido declarado en quiebra por resolución judicial ejecutoriada.

6 .- Haber sido eliminado o encontrarse suspendido del Registro Nacional de Proveedores por resolución fundada de la Dirección de Compras.

7 .- Haber sido condenado por prácticas antisindicales o infracción a los derechos fundamentales del trabajador.

8 .- Registrar condenas asociadas a responsabilidad penal jurídica (incumplimiento artículo 10, Ley 20.393).

Documentos persona jurídica

- Fotocopia Legalizada del Rut de la Empresa
- Declaración jurada acreditando que no se encuentra afecto al art. 4 inciso 6 de la ley 19.886, en el cual se establece que "ningún órgano de la administración del Estado podrá suscribir contratos administrativos de provisión de bienes y servicios con los funcionarios directivos del mismo órgano o empresa, ni con personas unidas a ellos por los vínculos de parentesco."
- Certificado de Vigencia de la Sociedad
- (1) Certificado de Boletín de Informes Comerciales
- (1) Certificado de Quiebras/Convenio Judicial

[Subir](#)

6. Criterios de evaluación

Ítem	Observaciones	Ponderación
1 Experiencia del Equipo Consultor	Según Bases Adjuntas	10%
2 Calidad Técnica de los Bienes o Servicios	Según Bases Adjuntas	25%
3 Precio	Según Bases Adjuntas	50%
4 Experiencia de los Oferentes	Según Bases Adjuntas	10%
5 Cumplimiento de los requisitos	Según Bases Adjuntas	5%

[Subir](#)

7. Montos y duración del contrato

Estimación en base a:	No hay información
Fuente de financiamiento:	No hay información
Contrato con Renovación:	NO
Observaciones	Sin observaciones
Plazos de pago:	a 30 días
Opciones de pago:	Cheque
Nombre de responsable de pago:	Maria Francisca Ferrada
e-mail de responsable de pago:	mferradab@munistgo.cl
Nombre de responsable de contrato:	Maria Francisca Ferrada
e-mail de responsable de contrato:	mferradab@munistgo.cl
Teléfono de responsable del contrato:	56-2-8271559-
Prohibición de subcontratación:	Se permite subcontratación

[Subir](#)

8. Garantías requeridas

Garantías de Seriedad de Ofertas

Tipo de documento:	Boleta de Garantía o Certificado de Fianza a la Vista o Vale Vista
Beneficiario:	Ilustre Municipalidad de Santiago o Tesorero Municipal de Santiago
Fecha de vencimiento:	15-06-2015
Monto:	500000 Peso Chileno
Descripción:	No hay información
Glosa:	Según Punto 7.2 Garantía por Fiel Cumplimiento de Contrato
Forma y oportunidad de restitución:	Según Bases de Licitación Adjuntas

Garantía fiel de Cumplimiento de Contrato

Tipo de documento:	Boleta de Garantía o Certificado de Fianza a la Vista o Vale Vista
Beneficiario:	Ilustre Municipalidad de Santiago o Tesorero Municipal de Santiago
Fecha de vencimiento:	17-09-2017
Monto:	10 %
Descripción:	Las fechas son estimativas ya que dependen de la fecha de la resolución de adjudicación
Glosa:	Según Punto 7.4 Garantía por Fiel Cumplimiento de Contrato
Forma y oportunidad de restitución:	Según bases de licitación adjuntas

[Subir](#)

9. Requerimientos técnicos y otras cláusulas

<p>Resolución de Empates</p> <p>En caso de presentarse un empate entre 2 o más ofertas, ello se resolverá adjudicando al oferente que hubiese obtenido el mayor puntaje en el criterio "USTED DEBE COMPLETAR ESTE CAMPO". Si aplicando la fórmula anterior aún persiste el empate entre oferentes, dicha situación se resolverá adjudicando al oferente que hubiese obtenido el mayor puntaje en el sub-criterio "USTED DEBE COMPLETAR ESTE CAMPO". De persistir el empate, se adjudicará al oferente que hubiese obtenido el mayor puntaje en el sub-criterio "USTED DEBE COMPLETAR ESTE CAMPO" y, finalmente, de continuar aun así empatados los oferentes, se adjudicará al oferente que hubiese obtenido el mayor puntaje en el sub-criterio "USTED DEBE COMPLETAR ESTE CAMPO".</p>
<p>Mecanismo para solución de consultas respecto a la adjudicación</p> <p>Según Bases Administrativas</p>
<p>Acreditación de cumplimiento de remuneraciones o cotizaciones de seguridad social</p> <p>Según Bases Administrativas</p>
<p>Presentación de antecedentes omitidos por los oferentes</p> <p>Según Bases Administrativas</p>

Pacto de integridad

El oferente declara que, por el sólo hecho de participar en la presente licitación, acepta expresamente el presente pacto de integridad, obligándose a cumplir con todas y cada una de las estipulaciones que contenidas el mismo, sin perjuicio de las que se señalen en el resto de las bases de licitación y demás documentos integrantes. Especialmente, el oferente acepta el suministrar toda la información y documentación que sea considerada necesaria y exigida de acuerdo a las presentes bases de licitación, asumiendo expresamente los siguientes compromisos:1.- El oferente se obliga a no ofrecer ni conceder, ni intentar ofrecer o conceder, sobornos, regalos, premios, dádivas o pagos, cualquiera fuese su tipo, naturaleza y/o monto, a ningún funcionario público en relación con su oferta, con el proceso de licitación pública, ni con la ejecución de él o los contratos que eventualmente se deriven de la misma, ni tampoco a ofrecerlas o concederlas a terceras personas que pudiesen influir directa o indirectamente en el proceso licitatorio, en su toma de decisiones o en la posterior adjudicación y ejecución del o los contratos que de ello se deriven.2.- El oferente se obliga a no intentar ni efectuar acuerdos o realizar negociaciones, actos o conductas que tengan por objeto influir o afectar de cualquier forma la libre competencia, cualquiera fuese la conducta o acto específico, y especialmente, aquellos acuerdos, negociaciones, actos o conductas de tipo o naturaleza colusiva, en cualquier de sus tipos o formas.3.- El oferente se obliga a revisar y verificar toda la información y documentación, que deba presentar para efectos del presente proceso licitatorio, tomando todas las medidas que sean necesarias para asegurar la veracidad, integridad, legalidad, consistencia, precisión y vigencia de la misma.4.- El oferente se obliga a ajustar su actuar y cumplir con los principios de legalidad, ética, moral, buenas costumbres y transparencia en el presente proceso licitatorio.5.- El oferente manifiesta, garantiza y acepta que conoce y respetará las reglas y condiciones establecidas en las bases de licitación, sus documentos integrantes y él o los contratos que de ellos se derivase.6.- El oferente se obliga y acepta asumir, las consecuencias y sanciones previstas en estas bases de licitación, así como en la legislación y normativa que sean aplicables a la misma.7.- El oferente reconoce y declara que la oferta presentada en el proceso licitatorio es una propuesta seria, con información fidedigna y en términos técnicos y económicos ajustados a la realidad, que aseguren la posibilidad de cumplir con la misma en las condiciones y oportunidad ofertadas.8.- El oferente se obliga a tomar todas las medidas que fuesen necesarias para que las obligaciones anteriormente señaladas sean asumidas y cabalmente cumplidas por sus empleados y/o dependientes y/o asesores y/o agentes y en general, todas las personas con que éste o éstos se relacionen directa o indirectamente en virtud o como efecto de la presente licitación, incluídos sus subcontratistas, haciéndose plenamente responsable de las consecuencias de su infracción, sin perjuicio de las responsabilidades individuales que también procediesen y/o fuesen determinadas por los organismos correspondientes.

[Subir](#)

Cerrar



RESOLUCION N° 4290

13 NOV 2015

SANTIAGO,

VISTOS: Sesión N° 36 del Comité Técnico Financiero de fecha 09 de septiembre de 2015, Certificado de Disponibilidad N°2220 de fecha 07 de septiembre de 2015, Resolución 431 de fecha 4 de febrero de 2015 que declara desierto proceso 2451-462-L114, Memorándum N°242 de Jefe de Departamento de Infraestructura a Jefe de Departamento de Administración, Memorándum N°210 de fecha 13 de julio de 2015 de Jefe de Departamento de Infraestructura a Subdirector de Administración y Finanzas, Términos de Referencia del servicio solicitado, Propuesta de Estudio de Mecánica de Suelos del Liceo Javiera Carrera, Memorándum N°116 de fecha 29 de abril de 2015 de Jefe de Departamento de Infraestructura a Subdirector de Administración y Finanzas Memorándum N°96 de Departamento de Administración a Departamento de Infraestructura, Ley N° 19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios promulgada el 30 de julio de 2003 y su Reglamento el Decreto N°250 del Ministerio de Hacienda, y en ejercicio de las atribuciones que me fueron otorgadas, mediante el Reglamento Alcaldicio N° 339, de fecha 06 de diciembre de 2008, ratificadas por Decreto Secc. 2da N°1735 de fecha 28.05.2015.

CONSIDERANDO:

a) Que, se requiere el estudio e informe de mecánica de suelos, para completar el proyecto integral denominado "Ampliación y normalización Liceo Javiera Carrera (A-1)" a desarrollarse en dicho establecimiento educacional, ubicado en calle Compañía N° 1484, comuna de Santiago.

b) Que, el suelo donde se encuentra situado el establecimiento correspondería a "Conglomerado típico de Santiago segunda depositación", lo que deberá ser ratificado o corregido mediante el estudio de mecánica de suelos.

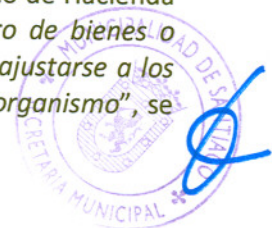
c) Que, dicho requerimiento se procedió a licitar públicamente el servicio de asesoría técnica educacional el 27 de noviembre de 2014 mediante el ID 2451-462-L114

d) Que, el proceso de licitación, ID 2451-462-L114, se declaró desierto debido a que tres de las cuatro ofertas recibidas superaban el presupuesto asignado para la contratación y la última no presentó la cotización a través de portal.

e) Que, la ley N° 19.886, en su artículo N°9, dispone: "El órgano contratante declarará inadmisibles las ofertas cuando éstas no cumplieren los requisitos establecidos en las bases, Declarará desierta una licitación cuando no se presenten ofertas, o bien, cuando éstas no resulten convenientes a sus intereses. En ambos casos la declaración deberá ser por resolución fundada.

f) Que, esta adquisición resulta indispensable ya que toda nueva obra a desarrollar en el establecimiento educacional, requiere previamente un estudio de mecánica de suelo, además se debe tener presente que dentro de la licitación de especialidades del Liceo Javiera Carrera efectuada por la Secretaría Comunal de Planificación, no se contempló el estudio de mecánica de suelo y por lo demás volver a licitar el proceso resultaría improcedente debido a especificidad del servicio requerido y además de la extensión propia de los procedimientos de adquisiciones, en virtud de lo anterior un proceso de licitación pública colocaría en riesgo el objeto y la eficacia del proyecto.

g) Que, esta Contratación Directa tiene su fundamento normativo en el artículo 10 número 7 letra l) del Decreto N°250 del Ministerio de Hacienda que señala "*Cuando habiendo realizado una licitación pública previa para el suministro de bienes o contratación de servicios no se recibieran ofertas o éstas resultaran inadmisibles por no ajustarse a los requisitos esenciales establecidos en las bases y la contratación es indispensable para el organismo*", se debe proceder a la contratación mediante trato directo.





RESUELVO:

1. EXIMASE DEL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA Y CONTRÁTESE MEDIANTE LA MODALIDAD DE TRATO DIRECTO, "Estudio e Informe de Mecánica de Suelos, para el Liceo Javiera Carrera (A-1)", con la Universidad de Chile, Rut: 60.910.000-1 por el monto de \$4.248.634 exento de impuesto.

2.- PÁGUESE E IMPÚTESE, el gasto de esta adquisición en la cuenta 215.31.02.002.202 "Consultorías", con cargo al Fondo de Apoyo Educación Pública (**FAEP 2015**), dentro del Presupuesto Operacional vigente de la Dirección de Educación.

3.- NOTIFÍQUESE a los interesados y publíquese la presente Resolución en el portal electrónico de la Dirección de Compras y Contratación Pública, en las próximas 24 horas desde su firma.

4.- DISTRIBÚYASE Y COMUNÍQUESE, copia de la presente resolución al Administrador Municipal, Secretario Municipal, Dirección de Asesoría Jurídica, Dirección de Control, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Educación, Secplan.



POR ORDEN DE LA ALCALDESA



Maria Luisa Rivera Valencia
MARÍA LUISA RIVERA VALENCIA
DIRECTORA DE EDUCACIÓN



Jorge Flisfish Bronstein
JORGE FLISFISH BRONSTEIN
SECRETARIO MUNICIPAL



Gabriela Elgueta Poblete
GABRIELA ELGUETA POBLETE
ADMINISTRADORA MUNICIPAL (S)

Rut : 69.070.100-6
Dirección : AMUNATEGUI 980 5 piso
Teléfono : 56-02-28271581
Fax :

Demandante : I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
Unidad de Compra : DIRECCION DE EDUCACION
Fecha Envío OC. : 19-11-2015 12:47:53
Estado : Enviada a Proveedor

ORDEN DE COMPRA N°: 2451-1372-SE15

SEÑOR (ES) : UNIVERSIDAD DE CHILE	A Sr (a) : Jorge Flores
DIRECCIÓN : Plaza Ercilla 883 Santiago Región Metropolitana de Santiago	FONO : (56)(02) 9784154
RUT : 60.910.000-1	FAX : (0)

NOMBRE ORDEN DE COMPRA : Estudio Mecanica de Suelos/Liceo 1/FAEP
FECHA ENTREGA PRODUCTOS :
DIRECCION DE ENVIO FACTURA : AMUNATEGUI 980 5 piso Santiago Región Metropolitana de Santiago
DIRECCION DE DESPACHO :
METODO DE DESPACHO : Despachar según programa adjuntado
FORMA DE PAGO : 30 días contra la recepción conforme de la factura
CONTACTO OC : Felipe Matias Montalván Escobedo 56-02-28271581 fmontalvan@munistgo.cl

Código	Producto	Cantidad / Unidad	Especificaciones Comprador	Especificaciones Proveedor	Precio Unitario	Descuento	Cargos	Valor Total
70131705	Clasificación del suelo	1 Global	Estudio de Mecanica de Suelos en Liceo Javiera Carrera	Valor 170,05 UF	4.248.634,00	0,00	0,00	4.248.634

Orden de Compra
licitación pública previa
sin ofertas, o con
ofertas inadmisibles

Neto	\$	4.248.634
Dcto.	\$	0
Cargos	\$	0
Subtotal	\$	4.248.634
Exento	\$	0
Total	\$	4.248.634

Fuente Financiamiento: FAEP

Observaciones:

Estudio de Mecanica de Suelos en Liceo Javiera Carrera
Entrega de Estudios, Antecedentes y Factura: Amunategui 980 Piso 5

Derechos del Proveedor del Mercado Público

1. Derecho a entender los resultados de cada proceso.
2. Derecho a participar en mercado público igualitariamente y sin discriminaciones arbitrarias.
3. Derecho a exigir el pago convenido en el tiempo y forma establecido en las bases de licitación.
4. Derecho a impugnar los actos de los organismos compradores del sistema.
5. A difundir y publicitar sus productos y servicios entre los organismos compradores, previo o no relacionados con procesos de compra o contratación en desarrollo.
6. Derecho a inscribirse en el registro oficial de contratistas de la Administración del Estado, Chile Proveedores y a no entregar documentación que se encuentre acreditada en éste.

Para revisar en detalle sus derechos como proveedor visite <https://www.mercadopublico.cl/Portal/MP2/secciones/leyes-y-reglamento/derechos-del-proveedor.html>

Orden de Compra. N°2451-1372-SE15 "Estudio Mecanica de Suelos/Liceo 1/FAEP"

Recuerde que el responsable del pago es I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO

- ▶ 1 .- Información de la Orden de Compra
- ▶ 2 .- Datos del Comprador
- ▶ 3 .- Datos del Contacto para esta Compra
- ▶ 4 .- Datos de Pago y Facturación
- ▶ 5 .- Otras Especificaciones
- ▶ 6 .- Datos del Proveedor
- ▶ 7 .- Productos/Servicios



1 .- Información de la Orden de Compra

Número de la Orden de Compra	2451-1372-SE15
Estado de la Orden de Compra	Aceptada
Fecha de Envío	19-11-2015
Nombre de la Orden de Compra	Estudio Mecanica de Suelos/Liceo 1/FAEP
Anexos y Resoluciones	Ver Anexos

Notas

Orden de Compra licitación pública previa sin ofertas, o con ofertas inadmisibles

2 .- Datos del Comprador

Unidad de Compra	DIRECCION DE EDUCACION
Razón Social	I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
R.U.T.	69.070.100-6
Dirección de Unidad de Compra	AMUNATEGUI 980 5 piso

3 .- Datos del Contacto para esta Compra

Nombre Completo	Felipe Matias Montalván Escobedo
Cargo	Coordinador de Adquisiciones
Teléfono	56-02-28271581
Fax	
E-mail	fmontalvan@munistgo.cl

4 .- Datos de Pago y Facturación

Forma de Pago	30 días contra la recepción conforme de la factura
Moneda	Peso Chileno

Cerrar



RESOLUCION N° 358

SANTIAGO, 29 FNE 2016

VISTOS: Memorándum N°274 de fecha 3 de noviembre de 2015 de Secretario Comité Técnico Administrativo a Dirección de Educación Municipal; Ordinario 481 de fecha 2 de noviembre de 2015 de Director de Administración y Finanzas a Comité Técnico Administrativo, Ordinario 245 de fecha 29 de octubre de 2015 de Subdirector de Administración y Finanzas DEM a Director de Administración y Finanzas, Certificado de Disponibilidad Presupuestaria N°2861 de fecha 19 de octubre de 2015, Solicitud de Compra A1-06 de fecha 23 de septiembre de 2015 del Liceo Javiera Carrera, Ordinario N°599 de fecha 23 de septiembre de 2015 de Liceo de Niñas Javiera Carrera a Dirección de Educación, Términos de Referencia de la Contratación; Ley N° 19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios promulgada el 30 de julio de 2003 y su Reglamento el Decreto N°250 del Ministerio de Hacienda, y en ejercicio de las atribuciones que me fueron otorgadas, mediante el Reglamento Alcaldicio N° 339, de fecha 06 de diciembre de 2008, ratificadas por Decreto Secc. 2da N°1735 de fecha 28.05.2015.

CONSIDERANDO:

a) Que, el objetivo fundamental de la Subvención Escolar Preferencial es lograr el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación de los establecimientos subvencionados, enfocándose en la entrega de recursos para el apoyo de los alumnos prioritarios.

b) Que, el Liceo de Niñas Javiera Carrera (A-1) realizó la solicitud de compra N°6 de fecha 23 de septiembre de 2015, solicitando curso de capacitación para 90 participantes, con un total de 50 horas presenciales y 50 horas semipresenciales.

c) Que, debido a la naturaleza específica del servicio requerido este no se encuentra en Convenio Marco de Servicios de Capacitación y Formación ID 2239-9-LP14, de la Dirección de Compras y Contratación Pública, por tratarse de servicios específicos del área de combate al bullying y acoso escolar.

d) Que, se considera para el proyecto del Liceo de Niñas Javiera Carrera tiene una duración de 23 semanas incluyendo las acciones de diagnóstico de violencia en el establecimiento y posteriormente una capacitación a directivos y docentes durante el periodo de enero de 2016, para posteriormente iniciar durante el mes de marzo de 2016 la capacitación a las 90 estudiantes del establecimiento educacional.

e) Que, debido a las movilizaciones estudiantiles y del profesorado, no existió factibilidad técnica para formular las bases administrativas y técnicas para un proceso de licitación pública.

f) Que, en virtud de las movilizaciones antes mencionadas, se dispuso un programa de recuperación de clases que culmina durante el mes de enero de 2016, en consecuencia se dispone de dicho periodo para iniciar las capacitaciones docentes y su posterior aplicación en alumnas del Liceo de Niñas Javiera Carrera (A-1) a contar del mes de marzo de 2016.

g) Que, debido a lo anterior realizar un proceso de licitación resultaría improcedente por la extensión propia de los procedimientos de adquisiciones, en virtud de lo anterior un proceso de licitación pública colocaría en riesgo el objeto y la eficacia del proyecto.

h) Que, la Fundación Semilla es una instancia privada de responsabilidad social, que tiene como objetivo central crear instancias de participación y generación de capital social, el proyecto Líderes por la No Violencia posee como objetivo "Formar a jóvenes en prevención de la violencia escolar, violencia de género y del consumo de drogas para que actúen en sus liceos y colegios como promotores de la Paz Social generando redes, desarrollando conductas protectoras en la comunidad, detectando e identificando problemas específicos y prestando los primeros apoyos".

Ac

i) Que, la Fundación Semilla cuenta con experiencia en el sector público, ya que durante el presente año desarrollo en la comuna de Quilicura vía Contratación Directa el Programa de Capacitación Juvenil Líderes Quilicura, mediante orden de compra 2483-93-SE15 publicada en el sistema de información www.mercadopublico.cl.

j) Que, esta adquisición resulta indispensable para el cumplimiento de las acciones contempladas en el Programa de Mejoramiento Educativo (PME) del Liceo de Niñas Javiera Carrera (A-1), entre las cuales se encuentra "Líderes por la No Violencia", cuyo objetivo es la reformulación y la sociabilización del Manual de Convivencia con los diferentes actores de la comunidad para su correcto cumplimiento.

k) Que, que esta Contratación Directa tiene su fundamento normativo en el artículo 10, número 7, letra k) del Decreto 250 del Ministerio de Hacienda que señala "*Cuando se trate de la compra de bienes y/o contratación de servicios que se encuentren destinados a la ejecución de proyectos específicos o singulares, de docencia, investigación o extensión, en que la utilización del procedimiento de licitación pública pueda poner en riesgo el objeto y la eficacia del proyecto de que se trata.*"

RESUELVO:

1. EXÍMASE DEL PROCESO DE LICITACIÓN PÚBLICA Y CONTRÁTESE MEDIANTE LA MODALIDAD DE TRATO DIRECTO, "Curso de Capacitación Convivencia Escolar y No Violencia, para 90 estudiantes del Liceo Javiera Carrera (A-1)", para el Liceo Javiera Carrera (A-1)", con la Fundación Semilla, Rut: 65.387.250-K por el monto de \$5.500.000 Exento de impuesto, con una duración aproximada de 23 semanas desde la fecha de emisión de compra.

2.- PÁGUESE E IMPÚTESE, el gasto de esta adquisición en la cuenta 215.22.11.999 "Otros", con cargo a la Subvención Escolar Preferencial (SEP), dentro del Presupuesto Operacional vigente de la Dirección de Educación.

3.- NOTIFÍQUESE a los interesados y publíquese la presente Resolución en el portal electrónico de la Dirección de Compras y Contratación Pública, en las próximas 24 horas desde su firma.

4.- DISTRIBÚYASE Y COMUNÍQUESE, copia de la presente resolución al Administrador Municipal, Secretario Municipal, Dirección de Asesoría Jurídica, Dirección de Control, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Educación, plan.

CONTRALOR
POR ORDEN DE LA ALCALDESA


MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN
ROMINA ESPINA FARIAS
DIRECTORA DE EDUCACIÓN (R)


MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
SECRETARÍA MUNICIPAL
JORGE E. FISCH BRONSTEIN
SECRETARIO MUNICIPAL


MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
MARCELA HALES HALES
ADMINISTRADORA MUNICIPAL

JMP/RBB/FME
30-12-2015

Rut : 69.070.100-6
Dirección : AMUNATEGUI 980 5 piso
Teléfono : 56-02-28271581
Fax :

Demandante : I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
Unidad de Compra : DIRECCION DE EDUCACION
Fecha Envio OC. : 01-02-2016 16:47:55
Estado : Enviada a Proveedor

ORDEN DE COMPRA N°: 2451-1324-SE15

SEÑOR (ES)	FUNDACION SEMILLA	A Sr (a)	Matñias Ignacio Nieto Enrione
DIRECCIÓN	Dardignac 72 a Recoleta Región Metropolitana de Santiago	FONO	: (56)(2) 7326050
RUT	: 65.387.250-k	FAX	: (56)(2) 7326050

NOMBRE ORDEN DE COMPRA :	Lideres No Violencia/Liceo1/SEP		
FECHA ENTREGA PRODUCTOS :			
DIRECCION DE ENVIO FACTURA :	Teatinos N° 950, Piso 13°	Santiago	Región Metropolitana de Santiago
DIRECCION DE DESPACHO :			
METODO DE DESPACHO :	Despachar según programa adjuntado		
FORMA DE PAGO :	30 días contra la recepción conforme de la factura		
CONTACTO OC :	Felipe Matias Montalván Escobedo	56-02-28271581	fmontalvan@munistgo.cl

Código	Producto	Cantidad / Unidad	Especificaciones Comprador	Especificaciones Proveedor	Precio Unitario	Descuento	Cargos	Valor Total
86101710	Servicios de formación en educación	1 Global			5.500.000,00	0,00	0,00	5.500.000

Orden de Compra	Neto	\$	5.500.000
Confianza y seguridad de los proveedores, derivados de su experiencia	Dcto.	\$	0
	Cargos	\$	0
	Subtotal	\$	5.500.000
	Exento	\$	0
	Total	\$	5.500.000

Fuente Financiamiento: Subvencion Escolar Preferencial

Observaciones:

Trato Directo para la aplicación del programa lideres por la no violencia
 Entrega de Facturas e Informes: Teatinos 950 Piso 13

Derechos del Proveedor del Mercado Público

1. Derecho a entender los resultados de cada proceso.
2. Derecho a participar en mercado público igualitariamente y sin discriminaciones arbitrarias.
3. Derecho a exigir el pago convenido en el tiempo y forma establecido en las bases de licitación.
4. Derecho a impugnar los actos de los organismos compradores del sistema.
5. A difundir y publicitar sus productos y servicios entre los organismos compradores, previo o no relacionados con procesos de compra o contratación en desarrollo.
6. Derecho a inscribirse en el registro oficial de contratistas de la Administración del Estado, Chile Proveedores y a no entregar documentación que se encuentre acreditada en éste.

Para revisar en detalle sus derechos como proveedor visite <https://www.mercadopublico.cl/Portal/MP2/secciones/leyes-y-reglamento/derechos-del-proveedor.html>

Orden de Compra. N°2451-1324-SE15 "Lideres No Violencia/Liceo1/SEP"

Recuerde que el responsable del pago es I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO

- ▶ 1.- Información de la Orden de Compra
- ▶ 2.- Datos del Comprador
- ▶ 3.- Datos del Contacto para esta Compra
- ▶ 4.- Datos de Pago y Facturación
- ▶ 5.- Otras Especificaciones
- ▶ 6.- Datos del Proveedor
- ▶ 7.- Productos/Servicios



1.- Información de la Orden de Compra

Número de la Orden de Compra	2451-1324-SE15
Estado de la Orden de Compra	Enviada a proveedor
Fecha de Envío	01-02-2016
Nombre de la Orden de Compra	Lideres No Violencia/Liceo1/SEP
Anexos y Resoluciones	Ver Anexos

Notas

Orden de Compra Confianza y seguridad de los proveedores, derivados de su experiencia

2.- Datos del Comprador

Unidad de Compra	DIRECCION DE EDUCACION
Razón Social	I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
R.U.T.	69.070.100-6
Dirección de Unidad de Compra	AMUNATEGUI 980 5 piso

3.- Datos del Contacto para esta Compra

Nombre Completo	Felipe Matias Montalván Escobedo
Cargo	Coordinador de Adquisiciones
Teléfono	56-02-28271581
Fax	
E-mail	fmontalvan@munistgo.cl

4.- Datos de Pago y Facturación

Forma de Pago	30 días contra la recepción conforme de la factura
Moneda	Peso Chileno

Cerrar

Rut : 69.070.100-6
 Dirección : Teatinos N° 950, Piso 13°
 Teléfono : 56-02-26188600
 Fax :

Demandante : I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
 Unidad de Compra : DIRECCION DE EDUCACION
 Fecha Envio OC. : 23-06-2016 12:53:18
 Estado : Enviada a Proveedor

ORDEN DE COMPRA N°: 2451-710-CM16

SEÑOR (ES)	BIOQUIMICA.CL.S.A.	A Sr (a)	Daniela Mendoza
DIRECCIÓN	presidente battle y Ñuñoa ordoñez 3745	FONO	56-2-22252583
RUT	76.563.320-6	FAX	

NOMBRE ORDEN DE COMPRA :	Laboratorio de Ciencias/Liceo 1/SEP		
FECHA ENTREGA PRODUCTOS :	08-07-2016		
DIRECCION DE ENVIO FACTURA :	Teatinos N° 950, Piso 13°	Santiago	Región Metropolitana de Santiago
DIRECCION DE DESPACHO :			
METODO DE DESPACHO :	Despachar según programa adjuntado		
FORMA DE PAGO :	30 días contra la recepción conforme de la factura		
CONTACTO OC :	Felipe Matias Montalván Escobedo	56-02-26188600	fmontalvan@munistgo.cl

Código / ID Licitación CM	Producto	Cantidad	Especificaciones Comprador	Especificaciones Proveedor	Precio Unitario	Descuento	Cargos	Valor Total
60106300 2239-17-lp14	INSTRUMENTO S DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARM	1	(1281253) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARMARIO DE BIOLOGIA 7° A IV MEDIO UNIDAD 1307253	(1281253) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARMARIO DE BIOLOGIA 7° A IV MEDIO UNIDAD; Código: ;Región : RM	3.299.945,0 0	0,00	0,00	3.299.945
60106300 2239-17-lp14	INSTRUMENTO S DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARM	1	(1281254) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARMARIO DE FISICA 7° A IV MEDIO 45 ESTUDIANTES UNIDAD 1307254	(1281254) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARMARIO DE FISICA 7° A IV MEDIO 45 ESTUDIANTES UNIDAD; Código: ;Región : RM	3.586.765,0 0	0,00	0,00	3.586.765
60106300 2239-17-lp14	INSTRUMENTO S DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARM	1	(1281255) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARMARIO DE FISICA I Y II MEDIO 45 ESTUDIANTES UNIDAD 1307255	(1281255) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARMARIO DE FISICA I Y II MEDIO 45 ESTUDIANTES UNIDAD; Código: ;Región : RM	2.173.000,0 0	0,00	0,00	2.173.000
60106300 2239-17-lp14	INSTRUMENTO S DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARM	1	(1281256) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARMARIO DE QUIMICA 7° A IV MEDIO UNIDAD 1307256	(1281256) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN EXPERIMENTA ARMARIO DE QUIMICA 7° A IV MEDIO UNIDAD; Código: ;Región : RM	3.185.680,0 0	0,00	0,00	3.185.680

Orden de Compra
Proveniente de
convenio marco

Neto	\$	12.245.390
Dcto.	\$	122.454
Cargos	\$	0
Subtotal	\$	12.122.936
19% IVA	\$	2.303.358
Imp. específico	\$	0
Total	\$	14.426.294

Fuente Financiamiento: Subvencion Escolar Preferencial

Observaciones:

Adquisición de Laboratorio de Ciencias para Liceo N°1 de Niñas Javiera Carrera

Entrega de Productos: Compañía N°1484 (entre San Martín y Amunátegui)

Contacto: Juan Jauré

Plan de Compra (Cod. Proyecto/Cod. Presupuestario)

(3443-11-PC16 / 215.22.04.002)

Derechos del Proveedor del Mercado Público

1. Derecho a entender los resultados de cada proceso.
 2. Derecho a participar en mercado público igualitariamente y sin discriminaciones arbitrarias.
 3. Derecho a exigir el pago convenido en el tiempo y forma establecido en las bases de licitación.
 4. Derecho a impugnar los actos de los organismos compradores del sistema.
 5. A difundir y publicitar sus productos y servicios entre los organismos compradores, previo o no relacionados con procesos de compra o contratación en desarrollo.
 6. Derecho a inscribirse en el registro oficial de contratistas de la Administración del Estado, Chile Proveedores y a no entregar documentación que se encuentre acreditada en éste.
- Especificaciones

Para revisar en detalle sus derechos como proveedor visite <https://www.mercadopublico.cl/Portal/MP2/secciones/leyes-y-reglamento/derechos-del-proveedor.html>

Orden de Compra. N°2451-710-CM16 "Laboratorio de Ciencias/Liceo 1/SEP"

Recuerde que el responsable del pago es I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO

- ▶ 1.- Información de la Orden de Compra
- ▶ 2.- Datos del Comprador
- ▶ 3.- Datos del Contacto para esta Compra
- ▶ 4.- Datos de Pago y Facturación
- ▶ 5.- Otras Especificaciones
- ▶ 6.- Datos del Proveedor
- ▶ 7.- Productos/Servicios



1.- Información de la Orden de Compra

Número de la Orden de Compra	2451-710-CM16
Estado de la Orden de Compra	Enviada a proveedor
Fecha de Envío	23-06-2016
Nombre de la Orden de Compra	Laboratorio de Ciencias/Liceo 1/SEP
Anexos y Resoluciones	Ver Anexos
Notas	
Orden de Compra Proveniente de convenio marco	

2.- Datos del Comprador

Unidad de Compra	DIRECCION DE EDUCACION
Razón Social	I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
R.U.T.	69.070.100-6
Dirección de Unidad de Compra	Teatinos N° 950, Piso 13°

3.- Datos del Contacto para esta Compra

Nombre Completo	Felipe Matias Montalván Escobedo
Cargo	Coordinador de Adquisiciones
Teléfono	56-02-26188600
Fax	
E-mail	fmontalvan@munistgo.cl

4.- Datos de Pago y Facturación

Forma de Pago	30 días contra la recepción conforme de la factura
Moneda	Peso Chileno

Cerrar

Rut : 69.070.100-6
 Dirección : Teatinos N° 950, Piso 13°
 Teléfono : 56-02-28271581
 Fax :

Demandante : I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
 Unidad de Compra : DIRECCION DE EDUCACION
 Fecha Envío OC. : 19-02-2016 12:52:05
 Estado : Aceptada

ORDEN DE COMPRA N°: 2451-191-CM16

SEÑOR (ES)	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA ARQUIMED LTDA	A Sr (a)	Marcela Lepe
DIRECCIÓN	Arturo Prat 828 Santiago Región Metropolitana de Santiago	FONO	56-2-26074000
RUT	92.999.000-5	FAX	

NOMBRE ORDEN DE COMPRA :	Laboratorio de Ciencias/Liceo 1/SEP		
FECHA ENTREGA PRODUCTOS :			
DIRECCION DE ENVIO FACTURA :	Teatinos N° 950, Piso 13°	Santiago	Región Metropolitana de Santiago
DIRECCION DE DESPACHO :			
METODO DE DESPACHO :	Despachar según programa adjuntado		
FORMA DE PAGO :	30 días contra la recepción conforme de la factura		
CONTACTO OC :	Felipe Matias Montalván Escobedo	56-02-28271581	fmontalvan@munistgo.cl

Código / ID Licitación CM	Producto	Cantidad	Especificaciones Comprador	Especificaciones Proveedor	Precio Unitario	Descuento	Cargos	Valor Total
60106300 2239-17-lp14	INSTRUMENTO S DE CIENCIA Y MEDICIÓN CORNELSEN KIT B	3	(1281224) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN CORNELSEN KIT BIOLOGIA GERMINACION UNIDAD 1307224	(1281224) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN CORNELSEN KIT BIOLOGIA GERMINACION UNIDAD; Código: ;Región : RM	1.794.500,0 0	0,00	0,00	5.383.500
60106300 2239-17-lp14	INSTRUMENTO S DE CIENCIA Y MEDICIÓN CORNELSEN KIT D	2	(1281226) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN CORNELSEN KIT DE QUIMICA UNIDAD 1307226	(1281226) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN CORNELSEN KIT DE QUIMICA UNIDAD; Código: ;Región : RM	2.124.300,0 0	0,00	0,00	4.248.600
60106300 2239-17-lp14	INSTRUMENTO S DE CIENCIA Y MEDICIÓN CORNELSEN KIT D	1	(1281227) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN CORNELSEN KIT DIDACTICO DE CIENCIAS UNIDAD 1307227	(1281227) INSTRUMENTOS DE CIENCIA Y MEDICIÓN CORNELSEN KIT DIDACTICO DE CIENCIAS UNIDAD; Código: ;Región : RM	2.997.900,0 0	0,00	0,00	2.997.900

Orden de Compra
 Proveniente de
 convenio marco

Neto	\$	12.630.000
Dcto.	\$	0
Cargos	\$	0
Subtotal	\$	12.630.000
19% IVA	\$	2.399.700
Imp. específico	\$	0
Total	\$	15.029.700

Fuente Financiamiento: Subvencion Escolar Preferencial

Observaciones:

Adquisicion de Laboratorio de Ciencias para el Liceo Javiera Carrera
 Entrega de Productos: Compañía N°1484 (entre San Martín y Amunátegui)
 Entrega de Factura: Teatinos 950 Piso 13

Orden de Compra. N°2451-191-CM16 "Laboratorio de Ciencias/Liceo 1/SEP"

Recuerde que el responsable del pago es I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO

- ▶ 1.- Información de la Orden de Compra
- ▶ 2.- Datos del Comprador
- ▶ 3.- Datos del Contacto para esta Compra
- ▶ 4.- Datos de Pago y Facturación
- ▶ 5.- Otras Especificaciones
- ▶ 6.- Datos del Proveedor
- ▶ 7.- Productos/Servicios



1.- Información de la Orden de Compra

Número de la Orden de Compra	2451-191-CM16
Estado de la Orden de Compra	Aceptada
Fecha de Envío	19-02-2016
Nombre de la Orden de Compra	Laboratorio de Ciencias/Liceo 1/SEP
Anexos y Resoluciones	Ver Anexos

Notas

Orden de Compra Proveniente de convenio marco

2.- Datos del Comprador

Unidad de Compra	DIRECCION DE EDUCACION
Razón Social	I MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
R.U.T.	69.070.100-6
Dirección de Unidad de Compra	Teatinos N° 950, Piso 13°

3.- Datos del Contacto para esta Compra

Nombre Completo	Felipe Matias Montalván Escobedo
Cargo	Coordinador de Adquisiciones
Teléfono	56-02-28271581
Fax	
E-mail	fmontalvan@munistgo.cl

4.- Datos de Pago y Facturación

Forma de Pago	30 días contra la recepción conforme de la factura
Moneda	Peso Chileno

Cerrar