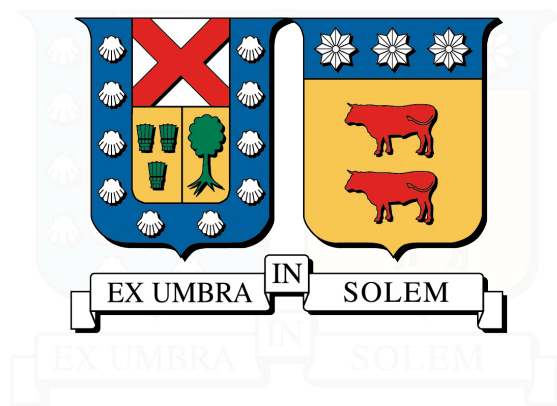


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
VALPARAÍSO - CHILE



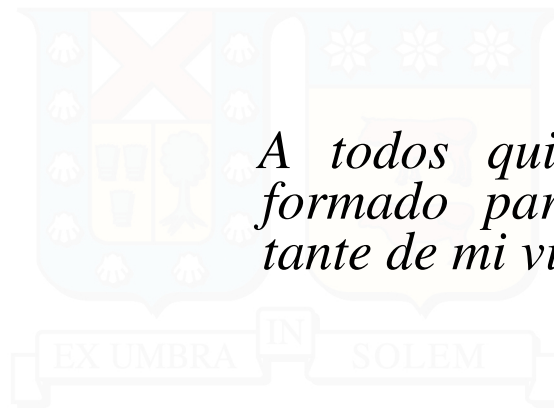
**ESTUDIO DE PERCEPCIÓN PARA ENSEÑA CHILE: VALORACIÓN DE
MARCA EN SEGMENTOS DE EQUIPOS DIRECTIVOS DE
ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO**

CAMILO BARRIGA PARRA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : SR. CRISTÓBAL FERNÁNDEZ R.
PROFESOR CORREFERENTE : SR. CHRISTOPHER NIKULIN C.

AGOSTO 2019



*A todos quienes han
formado parte impor-
tante de mi vida ...*

RESUMEN EJECUTIVO

Enseña Chile (eCh) es una fundación creada en el año 2008, la cual sigue el modelo internacional de *Teach for All*, donde se busca generar un doble impacto en el sistema educativo chileno por medio de atraer capital humano de la más alta calidad en los lugares donde no existen estas capacidades, tras lo cual los profesionales de distintas áreas que forman parte de este proceso pueden continuar impactando el sistema en el largo plazo. Para ello, la fundación requiere aumentar su cobertura año a año, para lo cual se requiere tanto un aumento en la cantidad de profesionales del programa (peCh) como en la cantidad de establecimientos educacionales que forman parte de la red de colegios de eCh.

El sistema educativo chileno ha sido modificado en reiteradas ocasiones, como se menciona en [Memoria Chilena \(2018a\)](#) y además existe la incertidumbre generada por el proceso de desmunicipalización, como se ve en [MINEDUC \(2018b\)](#), se encuentra altamente segregado según [Lindón et al. \(2006\)](#) y también con altas tasas de vulnerabilidad como afirman [Ñanculeo y Merino \(2016\)](#), por lo cual diversas organizaciones de la sociedad civil (OSC) se forman para aportar en el ámbito educacional, según estudios de [Irrázaval y Streeter \(2017\)](#).

Utilizando la conceptualización de Marketing Social de [Kotler \(1994\)](#) y los procedimientos de Investigación de Mercado de [Kinnear y Taylor \(1998\)](#), se realizó un estudio para medir la percepción de segmentos de equipos directivos de establecimientos educacionales de contexto vulnerable en la región de Valparaíso, a fin de conocer cómo se realiza el proceso de selección de profesionales y quienes toman las decisiones, cuales son las competencias que valoran de los profesionales y los atributos de las OSC e identificar perfiles de segmentos de estos equipos directivos.

La metodología incluye una fase exploratoria realizada por medio de entrevistas semiestructuradas para ahondar en el contexto educacional de los establecimientos, los procesos de selección de profesionales, el perfil deseado en ellos, las principales problemáticas a las que se enfrentan y el conocimiento sobre eCh. Con los datos obtenidos de la fase exploratoria se diseñó un cuestionario que profundiza dichos aspectos, el cual fue aplicado a una muestra de 75 miembros de equipos directivos de manera no probabilística por conveniencia y realizado de manera online. La investigación fue desarrollada entre mayo y septiembre de 2018.

De esta investigación se identificaron dos segmentos con perfiles diferenciados: Los equipos directivos “tradicionales”, los cuales valoran las competencias que se describen en el Marco para la Buena Enseñanza de [MINEDUC \(2008\)](#), prefieren OSC con una tendencia clara hacia los valores y vocación, son mayoritariamente directores de establecimientos que toman decisiones de contratación según tengan la autonomía para hacerlo, lo cual suele depender del tipo de administración que exista (municipal-estatal o particular), tienen un enfoque alto hacia el logro académico por pruebas estandarizadas, menor disposición a la innovación pedagógica y se informan por correo electrónico y medios masivos de comunicación (radio y diarios) y los equipos directivos “innovadores”, los cuales se acercan de manera más directa a la propuesta de eCh a través de las competencias transversales de liderazgo y mejora continua, las cuales están presentes en estudios de [UNESCO \(2017\)](#). Son principalmente jefes de UTP (cargo administrativo desde el cual influyen en la contratación pero no toman la decisión final), valoran la resolución de problemáticas concretas por parte de OSC, tienen una mayor disposición a la innovación pedagógica, menores resultados en pruebas estandarizadas y se informan por correo electrónico y visitas presenciales a sus establecimientos para vinculación con redes.

De manera transversal, la marca de eCh se encuentra posicionada y se reconoce dentro de las primeras cuatro opciones de manera no asistida cuando se consulta sobre organizaciones no gubernamentales (ONG) del ámbito educacional, sin embargo no se reconoce claramente de qué forma realizan su labor, por lo cual se realizan las siguientes recomendaciones generales:

- El segmento de “tradicionales” es complejo de abordar ya que valoran propuestas distintas a la de eCh, por lo que no sería un foco prioritario en comparación a los “innovadores”
- El segmento de “innovadores” efectivamente valoraría la propuesta de eCh pero el desconocimiento sobre la fundación y los medios de información son uno de los puntos complejos: no hay un uso de tecnologías de la información amplio ni se informan por otros medios que no sean correo electrónico

y presencial, por lo que se plantea la opción de generar programas complementarios para un primer acercamiento y posteriormente el programa central de eCh

- Estos programas podrían alinearse a las falencias de los establecimientos asociados a las competencias de [UNESCO \(2017\)](#) que se incluyen dentro de las competencias de [eCh \(2017\)](#) o incluso a otras problemáticas que se puedan identificar
- Sobre estrategias comunicacionales, se identifican como líderes a ONGs como Elige Educar y Educación 2020 por la recordación de la publicidad asociada a ellas, por lo que sería posible realizar un proceso de benchmarking para profundizar el por qué ocurre esto y también abordar otros segmentos de los cuales se levantó información en la fase exploratoria, como redes de colegios, congregaciones religiosas y direcciones de administración municipal o servicios locales de educación según corresponda en la administración pública

Palabras Clave. Enseña Chile, ONG, Investigación de Mercado, Educación, Departamento de Industrias, USM

ABSTRACT

Enseña Chile (eCh) is a foundation created in 2008, that follows the international model of *Teach for All*, which seeks to generate a double impact on the Chilean education system by attracting the most high quality human capital to places where these capacities do not exist. Consequently, professionals from different areas that are part of this process can continue to impact the system in the long term. For this, the foundation needs to boost its coverage year by year, which requires an increase, not only in the number of professionals that are part of the program (peCh), but also in the number of educational establishments that are part of the network of schools of eCh.

The Chilean educational system has been repeatedly modified, as mentioned in [Memoria Chilena \(2018a\)](#). Furthermore, exists uncertainty generated by the demunicipalización process, as seen in [MINEDUC \(2018b\)](#), it is extremely segregated according to [Lindón et al. \(2006\)](#), also with high vulnerability rates as stated by [Ñanculeo y Merino \(2016\)](#), which is why various civil society organizations (CSOs) are created to contribute in the educational field, according to studies by [Irrázaval y Streeter \(2017\)](#).

Using the Social Marketing conceptualization of [Kotler \(1994\)](#) and the Market Research procedures of [Kinneary y Taylor \(1998\)](#), a study was conducted to measure the perception of segments of management teams from vulnerable educational establishments in the Valparaíso region, in order to know how the process of selecting professionals is carried out, who are the ones that make the decisions, what are the competencies they value of professionals, the attributes of CSOs and to identify segments' profiles of these management teams.

The methodology includes an exploratory phase implemented through semi-structured interviews to delve into the educational context of the schools, the professionals' selection process, the expected profile, the main problematics they can face and the knowledge about eCh. Through the data obtained from the exploratory phase, a questionnaire was designed that deepens these aspects. It was applied to a sample of 75 team members of the management teams, in a non-probabilistic way for convenience and conducted online. The research was developed between May and September of 2018.

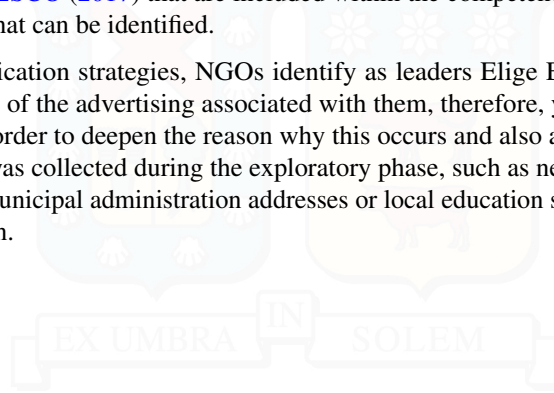
From this research, two segments with differentiate profiles were identified: First, the “traditional” management teams, that value the competencies described in the Framework for Good Teaching of [MINEDUC \(2008\)](#). They prefer CSOs with a clear tendency towards values and vocation, they are mostly directors of establishments that make hiring decisions if they have the autonomy to do so, which usually depends on the type of administration that exists (municipal-state or private), they have a high focus towards academic achievement through standardized tests, less willingness to pedagogical innovation and they are informed by email and mass media (radio and newspapers).

Second, the “innovative” management teams, that approach the eCh proposal more directly through the soft skills of leadership and continuous improvement, which are present in studies of [UNESCO \(2017\)](#). They are mainly heads of UTP (administrative position from which they can influence the hiring selection, however, they do not make the final decision), they value the resolution of specific problems by OSC, they have a greater disposition to pedagogical innovation, lower results in standardized tests and they are informed by email and direct visits to their establishments for association with networks.

From an interpersonal perspective, the eCh brand is positioned and recognized within the first four options in an unassisted manner when consulting about non-governmental organizations (NGOs) in the educational field; nevertheless, it is not clearly recognized in what way they perform their work; therefore, the general recommendations are the following:

- The “traditional” segment is complex to address since they value proposals different from the one of eCh, thus it would not be a priority focus compared to the “innovators”

-
- The “innovators” segment would effectively value the eCh proposal, yet the ignorance about the foundation and the information media is one of the complex points: there is no broad use of the information technology nor are they informed by other means that are not email and in person; hence, the proposition is generating complementary programs for a first approach and consequently, the central program of eCh.
 - These programs could align to the failures of the educational establishments associate with the competences of [UNESCO \(2017\)](#) that are included within the competences of [eCh \(2017\)](#) or even to other problematics that can be identified.
 - Regarding communication strategies, NGOs identify as leaders Elige Educar and Educación 2020 by the remembrance of the advertising associated with them, therefore, you could carry out a benchmarking process in order to deepen the reason why this occurs and also address other segments from which information was collected during the exploratory phase, such as networks of schools, religious congregations and municipal administration addresses or local education services as appropriate in the public administration.



Keywords. Enseña Chile, NGO, Market Investigation, Education, Departamento de Industrias, USM

Índice de Contenidos

1. Introducción	1
1.1. Antecedentes de la organización	1
1.2. Impacto	2
1.3. Procesos internos de contacto a colegios	3
1.4. Definición de la problemática	3
2. Objetivos	5
2.1. Objetivo General	5
2.2. Objetivos Específicos	5
3. Alcance	6
4. Marco Teórico	7
4.1. Contexto educacional en Chile	7
4.1.1. Desmunicipalización	8
4.1.2. Fin al lucro	9
4.1.3. Segregación y vulnerabilidad en educación	10
4.1.4. Habilitación	11
4.2. Organizaciones de la Sociedad Civil	11
4.2.1. Organizaciones de la Sociedad Civil en Educación	14
4.2.2. Organizaciones de Asistencia Técnica Educativa	15
4.3. Conceptualización de Marketing Social	17
4.4. Herramientas relevantes	18
4.4.1. Modelos de negocio	18
4.4.2. Investigación de Mercado	18
4.4.3. Estudios de percepción y preferencias	19
4.4.4. Segmentación	21
5. Metodología	24
5.1. Necesidad de información	24
5.2. Diseño de la investigación	25
5.3. Fuentes de información	26
5.3.1. Fuentes internas	26
5.3.2. Fuentes externas	26
5.4. Desarrollo del procedimiento de recolección de datos	27
5.5. Diseño de la muestra	28
5.6. Recolección, procesamiento y análisis de datos	29
5.6.1. Programación del tiempo	29
5.6.2. Presupuesto	30
5.6.3. Personal	30
5.6.4. Medición de desempeño	30
5.6.5. Métodos de recolección de datos	30

6. Análisis de Resultados	33
6.1. Resultados fase exploratoria	33
6.1.1. Antecedentes	33
6.1.2. Procesos de selección	34
6.1.3. Competencias	34
6.1.4. Problemáticas	35
6.1.5. Conocimiento sobre Enseña Chile	35
6.1.6. Síntesis de entrevistas	36
6.2. Diseño de cuestionario	37
6.3. Resultados fase concluyente	40
6.3.1. Caracterización de la muestra: Análisis univariado	40
6.3.1.1. Cargos	41
6.3.1.2. Establecimientos	41
6.3.1.3. Procesos de Selección	43
6.3.1.4. Competencias	46
6.3.1.5. Redes, medios y atributos	48
6.3.1.6. Sobre Enseña Chile	53
6.3.2. Conclusiones análisis univariado	56
6.3.3. Generación de conglomerados	58
6.3.4. Análisis de conglomerados	61
6.3.4.1. Segmento 1	61
6.3.4.2. Segmento 2	66
6.3.5. Síntesis de resultados	71
7. Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones	72
7.1. Conclusiones	72
7.2. Limitaciones	74
7.3. Recomendaciones	74
Bibliografía	76
A. Glosario	80
B. Anexos	82

Índice de Tablas

4.1. Porcentaje de Organizaciones según ICNPO	14
4.2. Dimensiones de atributos valorados en OSC.	14
5.1. Plan de trabajo investigación	30
6.1. Entrevistas realizadas	33
6.2. Distribución de cargos entre respuestas válidas	42
6.3. Tipos de formación impartida según administración del establecimiento	42
6.4. Datos del establecimiento	42
6.5. Datos PSU, NEM y Ranking de establecimientos del estudio.	43
6.6. Disposición del establecimiento a la innovación	44
6.7. Participación en procesos de selección	44
6.8. Tipo de administración versus participación en proceso de selección	45
6.9. Cargo versus participación en proceso de selección	45
6.10. Tipo de administración versus estandarización en proceso de selección	46
6.11. Ranking de ONGs	49
6.12. Recuerdo de alguna publicidad de ONGs	50
6.13. Cantidad de recuerdos de publicidad de la ONG	50
6.14. Recordación de marca y publicidad de cada ONG.	51
6.15. Recordación de marca y publicidad de cada ONG.	51
6.16. Preferencias en medios de información desglosado.	53
6.17. Recuento de valoración de atributos relacionados a OSC.	53
6.18. Valoración de atributos relacionados a OSC.	54
6.19. Tabla de contingencias marcas-atributos.	55
6.20. Trabajo del establecimiento con eCh.	55
6.21. Tamaño clústers.	58
6.22. Tabla de contingencias segmento 1	61
6.23. Disposición a la innovación en segmentos.	63
6.24. Recordación de marcas de ONGs en segmento 1.	64
6.25. Recordación de marcas asistida según segmentos.	65
6.26. Recordación de publicidad de ONGs en segmentos.	65
6.27. Conocimiento de eCh asistido en segmentos	66
6.28. Tabla de contingencias segmento 2	66
6.29. Cargos según segmentos.	68
6.30. Recordación de marcas de ONGs en segmento 2.	69
6.31. Preferencia de medios de información.	70
6.32. Tabla comparativa entre segmentos.	71
B.1. Detalle de la clasificación ICNPO adaptado a la realidad chilena. Fuente: Irrarrázaval y Streeter (2017)	83
B.2. Listado colegios seleccionados para el estudio	89

B.3. Antecedentes, procesos de selección y competencias deseadas de los establecimientos entrevistados	91
B.4. Principales problemáticas y conocimiento de Enseña Chile por parte de los establecimientos entrevistados	92
B.5. Cuestionario aplicado en el estudio	98
B.8. Participación y descripción de los procesos de selección Nota: Los textos fueron agregados sin modificaciones con respecto a cómo fueron respondidos en el cuestionario.	107
B.11. Recordación de ONG's en educación. Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario.	109
B.6. Respuestas por establecimiento entre respuestas válidas	110
B.7. Respuestas por comuna	111
B.9. Valoración de competencias	111
B.10. Ranking de competencias	112
B.12. Resumen análisis de correspondencia	113
B.13. Puntos fila generales con normalización simétrica	114
B.14. Puntos de columna general con normalización simétrica	115
B.15. Labor eCh.	118
B.16. Asignación de observación a segmentos. Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario.	120
B.17. Clúster K-medias: Valoración de competencias y atributos en dos segmentos.	121
B.18. Clúster K-medias: Valoración de competencias y atributos en tres segmentos.	122
B.19. Clúster bietápico según criterio de Schwarz: Valoración de competencias y atributos en dos segmentos.	123
B.20. Clúster bietápico según criterio Akaike: Valoración de competencias y atributos en tres segmentos.	124
B.21. Clúster jerárquico: Valoración de competencias y atributos en dos segmentos.	125
B.22. Clúster jerárquico: Valoración de competencias y atributos en tres segmentos.	126
B.23. Administración y formación según segmentos.	127
B.24. Comunas según segmentos.	128
B.25. Establecimientos según segmentos	129
B.26. Datos cuantitativos de los establecimientos según segmentos.	130
B.27. Resultados PSU, NEM y Ranking según segmentos.	131
B.28. Participación y estandarización de procesos de selección según segmento.	132
B.29. Resumen análisis de correspondencia de segmento 1	133
B.30. Puntos fila generales con normalización simétrica de segmento 1	134
B.31. Puntos de columna general con normalización simétrica de segmento 1	135
B.32. Resumen análisis de correspondencia de segmento 2	136
B.33. Puntos fila generales con normalización simétrica de segmento 2	137
B.34. Puntos de columna general con normalización simétrica de segmento 2	138
B.35. Sobre propuesta de eCh en clusters	139

Índice de Figuras

4.1. Año de inscripción de OSC.	13
4.2. Pasos del proceso de investigación	19
4.3. Tipos de investigación	20
4.4. Modelo de toma de decisiones del consumidor	21
4.5. Curva de adopción de innovaciones.	22
5.1. Metodología utilizada en la investigación	25
5.2. Proceso de recolección de datos	28
6.1. Pasos del proceso de selección de los establecimientos	46
6.2. Ranking ONGs	49
6.3. Recordación de marca y publicidad según organización.	52
6.4. Preferencia de medios de información.	54
6.5. Mapa del análisis de correspondencias.	56
6.6. Dendograma de clúster jerárquico.	60
6.7. Mapa del análisis de correspondencias del segmento 1.	62
6.8. Gráfico de barras sobre recordación de marcas de ONGs en segmento 1.	64
6.9. Mapa del análisis de correspondencias del segmento 2.	67
6.10. Gráfico de barras sobre recordación de marcas de ONGs en segmento 2.	69
B.1. Diagrama Contacto Colegios	84
B.2. Carta Gantt de investigación	90
B.3. Mapa de palabras con relación a eCh.	116
B.4. Mapa de frases con relación a eCh.	117

1 | Introducción

1.1. Antecedentes de la organización

Enseña Chile (eCh) es una fundación sin fines de lucro que nace en Chile el año 2008 a partir del modelo internacional de Teach For All, el cual busca generar un doble impacto en el sistema educativo chileno: atraer capital humano de la más alta calidad a las escuelas urbanas y rurales más vulnerables de Chile y que, una vez finalizado el período correspondiente, estos profesionales impacten el sistema a largo plazo, como se describe en la página de [eCh \(2018b\)](#).

El modelo de eCh busca permitir que todos los niños en Chile reciban educación de calidad, para lo cual se invita a profesionales de diversas áreas a que vivan por dos años la experiencia de realizar clases en los establecimientos educacionales más desfavorecidos del país, enfrentándose en terreno a las distintas problemáticas que presenta el sistema educativo chileno. Esta experiencia transformadora busca impactar de manera concreta a la sociedad, conociendo problemáticas en terreno y adquiriendo competencias para los profesionales que participan del programa.

Año a año, la fundación busca aumentar el alcance de su intervención a través de una mayor cantidad de profesionales de eCh (peCh), el cual debe ir de la mano con un aumento progresivo de las ofertas de trabajo disponibles para lograr posicionar a estos profesionales en las distintas escuelas que más lo necesiten en el país. Estos profesionales pueden o no ser docentes con un título profesional de pedagogía. El Ministerio de Educación (MINEDUC), mediante el Decreto Supremo N° 352/2003 y sus posteriores modificaciones, el cual se puede ver en la página de [MINEDUC \(2018a\)](#).

Dentro de los valores fundamentales del quehacer de la fundación se identifican cinco pilares, los cuales se extraen del documento “¿Cómo realizar una postulación exitosa?” de [eCh \(2017\)](#): **es posible** lograr que todos los niños puedan aprender independiente del contexto en el que se desenvuelven, **hacerse cargo** de mejorar las oportunidades a las que acceden los alumnos, **trabajo en red** en conjunto a otros, lo que multiplica el impacto que se logra tener desde la confianza y el apoyo, **excelencia**, calidad y profesionalismo en el desempeño de los profesionales y en el de los alumnos y la capacidad de mantener un **aprendizaje**

continuo, donde día a día se trabaja para crecer y mejorar. Con respecto a este último punto, permanentemente se realizan estudios de evaluación sobre el desarrollo de los estudiantes, la efectividad de los planes realizados y otros levantamientos de información que permitan desarrollar de mejor manera la intervención, los cuales se pueden observar dentro de la página de [eCh \(2018a\)](#), en la sección “Nuestro impacto”: Es más, en la región de Valparaíso, el alcance de [eCh \(2018a\)](#) le permite estar presente en 11 colegios, repartidos en 9 comunas, con 23 peCh en sala, 49 *alumnis* (profesionales egresados de la región) y cerca de 12.600 estudiantes alcanzados a 2018, números que poseen perspectivas de crecimiento año a año que se describen dentro de los objetivos de cada cargo dentro de la oficina.

Dentro de los agentes identificados como primordiales para el programa, se destacan los colegios de contexto vulnerable, en los cuales se busca impactar si tienen un índice de vulnerabilidad igual o superior al 50 % y una matrícula de educación media suficiente para realizar clases, la cual se estima en 100 alumnos como base según la fundación. El índice de vulnerabilidad es una herramienta diseñada por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) en la cual se cruza información de distintas fuentes a fin de identificar los establecimientos prioritarios en recibir programas para la población escolar. Dichas fuentes se pueden reconocer en la página web de [JUNAEB \(2018\)](#).

En la actualidad, a pesar de manejar la información de contacto con respecto a los distintos colegios, sus índices de vulnerabilidad IVE-SINAE y variada estadística que permite identificar colegios prioritarios para la fundación, las estrategias de cómo poder llegar a estos colegios, la percepción que ellos poseen sobre la fundación y sobre el perfil de profesionales que se ofrece no se encuentra identificada en su totalidad.

1.2. Impacto

La fundación, alineada con el aprendizaje continuo, desarrolla diversas métricas de evaluación a fin de poder constatar de manera fiable el impacto que tienen dentro del sistema educacional, ya sea dentro del aula o de manera global. El sistema de medición integral de efectividad docente permite generar evidencia desde una mirada multidimensional del progreso de los estudiantes gracias al apoyo de la Fundación Irrarrázaval desde el año 2017. Por otra parte, enfocado en la dimensión de aprendizaje académico se utiliza la prueba SEPA, evaluación estandarizada del Centro de Medición MIDEUC de la Pontificia Universidad Católica de Chile y para valorar la experiencia de los profesores en aula y generar retroalimentación se utiliza la Encuesta a Estudiantes, validada por Tripod y el proyecto *Measures of Effective Teaching* MET.

Enfocado en el estudiante se utiliza la Encuesta de Habilidades Socio-emocionales, construida en conjunto a la Universidad de Notre Dame, en la cual se reconoce el compromiso de los estudiantes con su propio aprendizaje y otras dimensiones de la experiencia subjetiva de los estudiantes. Los resultados de las pruebas en años anteriores y mayores antecedentes se pueden observar en la sección “Impacto en estudiantes” en la página de [eCh \(2018a\)](#).

1.3. Procesos internos de contacto a colegios

En la actualidad, el formato de contacto a los colegios no se encuentra plenamente estandarizado, ya que si bien, el contenido que se difunde se encuentra estructurado y proviene desde la oficina nacional, la manera en que se realiza el contacto queda en manos de quien se encuentre en el cargo de Coordinador de Operaciones, quien en la región al año 2018 es ocupado por Elizabeth Hernández.

Según se comentó en una entrevista informal, el proceso de contacto a los establecimientos en la actualidad es distinto entre colegios que poseen alguna referencia o que han demostrado anteriormente el interés de trabajar con eCh y colegios de los cuales no se tienen referencias.

Los colegios interesados, ya sea que hayan participado en actividades con la fundación, hayan tenido algún peCh, manifestado su intención de contar con el apoyo de eCh, etc., se les contacta vía correo y/o de manera telefónica para evaluar un posible trabajo en conjunto para el proceso de selección de profesionales de dicho año. Si manifiestan interés en participar se solicita una reunión presencial para firma de un acuerdo donde se declare que existe la voluntad de contar con peCh el año siguiente. Es posible que por diversos motivos (existencia de algún postulante por fuera de la asignación de eCh, falta de postulantes en la región, traslado de otros profesionales, etc.) no se pueda concretar dicho acuerdo, sin embargo ese tema no se considera necesariamente en esta etapa. Por otra parte, es posible que los colegios no deseen realizar algún trabajo en conjunto por alguna mala experiencia o porque tienen todos sus cupos cubiertos, ante lo cual se descarta para ese período.

Si no existe algún contacto o referencia del establecimiento se envía un correo breve informando sobre el programa junto a un llamado telefónico para verificar la recepción de la información, se asiste a la reunión en caso de tener una respuesta positiva y, tras lo que se firma el acuerdo de participación si existe una respuesta positiva por parte del establecimiento o se descarta en caso contrario. Este desarrollo se puede apreciar en la figura B.1 Diagrama Contacto Colegios.

Considerando que en la región de Valparaíso existen cerca de 1148 establecimientos según datos de [eCh \(2018a\)](#), por lo cual el proceso de contacto requiere los recursos suficientes como para disponer del tiempo para realizar el contacto y además, ser eficiente en identificar los colegios que realmente requieren de los servicios de la fundación y que además, estarían dispuestos a formar parte de la red de colegios de eCh.

1.4. Definición de la problemática

Como se ha visto en secciones anteriores, eCh plantea una gran diversidad de herramientas para la evaluación de su impacto como fundación y reconocimiento de distintos *stakeholders* a través de sus

intereses, valoraciones y desarrollo dependiendo de las métricas utilizadas, sin embargo no se identifican estudios dirigidos hacia la percepción que tienen los establecimientos educacionales sobre eCh más allá de la valoración de su experiencia con los peCh.

En la actualidad, la percepción que tienen los equipos directivos de colegios de alta vulnerabilidad sobre la marca de eCh en la región de Valparaíso es desconocida, por lo cual no es posible elaborar estrategias particulares para abordar a los distintos segmentos que se pudiesen identificar.

A través de un estudio de mercado, se plantea la opción de reconocer distintos segmentos de equipos directivos, los cuales toman decisiones relevantes dentro de los establecimientos educacionales, para poder generar estrategias comunicacionales específicas para cada uno de ellos según intereses y valoraciones sobre diversos ámbitos.

El segmento objetivo corresponde tanto a los equipos directivos que ya son beneficiarios de la fundación como a los no beneficiarios, es decir, aquellos con los que no se ha formalizado una propuesta de trabajo en conjunto a eCh o que directamente no tengan el interés de hacerlo.

Se buscará empatizar con los encuestados, intentando comprender qué atributos son los que valoran con respecto al perfil de profesionales con los que trabajan o que les gustaría trabajar, fuentes de información de donde provienen estos profesionales y, por otra parte, comprender la imagen que poseen sobre la propuesta de eCh y, con base a la información levantada, generar recomendaciones para futuros estudios o planes de acción.

2 | Objetivos

2.1. Objetivo General

Medir la percepción de segmentos de equipos directivos de establecimientos educacionales de contexto vulnerable de la región de Valparaíso sobre eCh utilizando modelos multivariantes de investigación de mercados.

2.2. Objetivos Específicos

- Conocer como se realiza el proceso de selección dentro de los establecimientos, tanto para comparar las competencias deseadas por los establecimientos con el perfil ofrecido por eCh como para identificar a quienes toman las decisiones de contratación.
- Identificar los atributos de organizaciones de la sociedad civil relacionadas al ámbito educacional que se consideran relevantes por parte de los equipos directivos.
- Identificar perfiles de segmentos de equipos directivos y su percepción sobre la marca de eCh.
- Realizar recomendaciones generales como base para elaborar estrategias para aumentar cobertura en segmentos determinados contrastando datos cualitativos y cuantitativos obtenidos a través de la investigación.

3 | Alcance

Dentro de los alcances de esta investigación se considera el diseño de la investigación de mercados enfocada en los equipos directivos de establecimientos educacionales de contexto vulnerable de la región de Valparaíso, análisis de resultados, identificación de perfiles característicos de segmentos de mercado que se identifiquen a través de la investigación y medición de la percepción que estos poseen sobre eCh.

Los resultados de la investigación ponen a disposición para poder realizar investigación futura y su potencial aplicación en la elaboración de estrategias de aumento de cobertura por parte de la fundación u otras organizaciones.

4 | Marco Teórico

En este capítulo se contextualiza de manera general algunos de los principales tópicos con relación a la investigación realizada. Es necesario comprender el contexto educacional chileno en sus distintas aristas, qué son y qué rol cumplen las organizaciones de la sociedad civil y algunos conceptos de marketing aplicados en la investigación.

4.1. Contexto educacional en Chile

A lo largo de la historia de Chile, la educación pública ha sufrido grandes transformaciones desde su definición como una “función de Estado” con la Constitución de 1833, menciona [RevEduc \(2015\)](#), [Memoria Chilena \(2018a\)](#) y [Memoria Chilena \(2018b\)](#). Entre ellos, se pueden identificar los siguiente hitos que permiten elaborar un panorama general:

- 1844: Se plantea la necesidad de crear escuelas de oficios industriales, lo que se reconoce como el nacimiento de la educación técnica.
- 1952 - 1958: Durante el segundo gobierno de Ibáñez del Campo se establecieron nociones sobre la educación humanista, educación parvularia, formación pedagógica y descentralización educacional, entre otras.
- 1967: Surgimiento de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) y Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI).
- 1970 - 1973: Durante el gobierno de Salvador Allende se realizó una reforma educacional con foco en la centralización y burocracia educacional.
- 1973 - 1990: Durante la dictadura militar de Augusto Pinochet se buscó dismantelar el Estado docente y descentralizar la educación, traspasando la administración a los municipios, surgiendo la educación municipal a cargo de las Direcciones o Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones Municipales (CM).

- 1990: Promulgación de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE) N° 18.962 que propone niveles de educación básica y media junto a la estructura de reconocimiento formal de establecimientos.
- 1996: Promulgación del Estatuto de los Profesionales de la Educación de la Ley N° 19.070 y leyes que lo complementan, el cual sigue vigente al día de hoy. En este documento se detallan variados temas, entre los cuales se incluyen los tipos de contrato para profesionales de la educación, normas para habilitación de profesionales de otras áreas y requisitos para concursos públicos, entre otros.
- 2003: Establecimiento de doce años de escolaridad obligatoria y gratuita por medio de la Ley N° 19.876.
- 2004: Aprobación del Marco para la Buena Enseñanza, orientación práctica de políticas asociadas al aseguramiento de la calidad y equidad de la Educación con la Resolución Exenta N° 11.205
- 2009: Promulgación de la Ley General de Educación (LGE) que dio pie al “Sistema de Aseguramiento de la Calidad”, el cual se pone en funcionamiento en el año 2011 a través del “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad” de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización (Ley N° 20.529).
- 2015: Ley N° 20.845 de Inclusión Escolar poner fin al lucro en la educación con recursos públicos, lo que obliga a establecimientos que reciben fondos públicos a cambiar su estructura (lucro sin recursos públicos o sin fines de lucro con recursos públicos).
- 2017: Promulgación de la ley que crea el “Nuevo Sistema de Educación Pública, el cual da paso a la creación de Servicios Locales de Educación Pública, los cuales administrarán progresivamente los establecimientos que actualmente forman parte de las DAEM o CM.

4.1.1. Desmunicipalización

Este proceso consiste en la transferencia de la administración de los establecimientos públicos, que hasta el año 2017 se encontraban bajo la administración de las DAEM y CM, hacia nuevas entidades llamadas “Servicios Locales de Educación Pública” (SLEP) de manera progresiva y finalizando el año 2025. El proceso, cómo describe [MINEDUC \(2018b\)](#), tendrá por objetivo “mejorar la calidad y excelencia de los aprendizajes y convertir a los jardines, escuelas y liceos públicos en estándar del sistema educacional en su conjunto”. Esta política aborda a un segmento, la educación municipal, el cual presenta un desempeño significativamente peor que los grupos de escuelas privadas pagadas y que las escuelas privadas subvencionadas, como menciona, Paredes y Lizama en el estudio de [Centro UC Políticas Públicas \(2006\)](#).

Al año 2018, según datos de [MINEDUC \(2018b\)](#) en su plataforma www.educacionpublica.cl, existen cuatro SLEP, los cuales se desglosan a continuación:

- Barrancas: Conformado por 77 establecimientos con una matrícula de 25.068 estudiantes divididos en tres comunas: Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel.
- Puerto Cordillera: 61 establecimientos con matrícula de 13.846 estudiantes divididos en dos comunas: Andacollo y Coquimbo.
- Costa Araucanía: 93 establecimientos con matrícula de 9.150 estudiantes divididos en cinco comunas: Carahue, Nueva Imperial, Puerto Saavedra, Teodoro Schmidt y Toltén.
- Huasco: 63 establecimientos con matrícula de 13.022 estudiantes divididos en cuatro comunas: Alto del Carmen, Freirina, Huasco y Vallenar.

Dentro de la hoja de ruta de la implementación de la ley, se identifican tanto las complejidades en la implementación al modificar la institucionalidad ya formalizada por una nueva entre otras cómo las proyecciones en el ingreso de los distintos SLEP hasta 2021, como se describe en el trabajo realizado por MINEDUC (2018a).

4.1.2. Fin al lucro

Bajo la lógica del Estado Subsidiario, la educación puede ser visto como un bien privado provisto por el Estado según Hanushek (2002), o un bien semi público como menciona Stiglitz (2000), donde el Estado entregaría cierto nivel de acceso gratuito en los niveles requeridos con estándares mínimos, para cubrir las necesidades que los privados no puedan satisfacer Donoso-Díaz y Alarcón-Leiva (2011). Si bien, el lucro se encontraba prohibido por ley desde 1981, se reconocen distintas figuras que permiten a algunas organizaciones educacionales lucrar, lo que puede generar incentivos a bajar la calidad de la educación entregada o a controlar las tasas de deserción Meller (2011).

Tras el año 2011, donde aconteció una de las más grandes movilizaciones sociales después de 1990 cómo mencionan Mayol y Azócar (2011), se comenzó a gestar un cambio relevante asociado al rol de la educación pública y la existencia del lucro en sus distintos niveles. Con la promulgación de la Ley N°20.845 (2015), se realizan modificaciones a la Ley 20.370, conocida como Ley General de Educación, incluyendo restricciones para los sostenedores de los establecimientos educacionales solicitando que se encuentren “constituidos como corporaciones o fundaciones de derecho privado sin fines de lucro de acuerdo al Título XXXIII del Libro I del Código Civil” o como “personas jurídicas de derecho público, como corporación o entidad educacional en los términos de esta ley o como otras personas jurídicas sin fines de lucro establecidas por leyes especiales”.

Este hecho es relevante tanto para la administración de los recursos públicos, como también para la conformación de sociedades educativas y su conversión a establecimientos sin fines de lucro, que a julio de 2017 se contabilizaron en un total de 3.020 según MINEDUC (2017). Por otra parte, la incertidumbre que se

puede generar entre quienes trabajan en los establecimientos educacionales puede ser alta, principalmente por cambios en la asignación de recursos como publicó [La Tercera \(2018\)](#).

4.1.3. Segregación y vulnerabilidad en educación

Chile es un país altamente segregado, tanto a nivel social como territorial y económico como mencionan [Lindón et al. \(2006\)](#) y [Ruiz-Tagle y López \(2014\)](#). Además, el ámbito educacional, menos estudiado como menciona [Ruiz-Tagle y López \(2014\)](#), no se queda atrás: Según [Rodríguez \(2001\)](#), la segregación posee dos raíces: una raíz social, donde la ausencia de interacción entre grupos sociales es notoria, existiendo espacios comunes dentro de un mismo grupo social donde se excluyen a los demás, y una raíz geográfica, con concentraciones de grupos en ciertos lugares distantes entre sí físicamente. Esto último se hace evidente mediante un caso particular: al analizar la población por región en el mapa del Censo 2017 de [Instituto Nacional de Estadísticas \(2019\)](#), se aprecia que el 40 % de la población se concentra en una región (región Metropolitana), y dos comunas colindantes de esta región, como lo son Maipú y Curacaví, pueden tener 521.627 y 32.579 habitantes respectivamente, aún cuando Maipú posee una extensión de sólo 135,5 kilómetros cuadrados, comparados con los 639 de Curacaví, datos obtenidos del archivo del [Instituto Nacional de Estadísticas \(2008\)](#).

Estas diferencias causan que, por ejemplo, exista un “vínculo entre el nivel de ingreso de los hogares y el tiempo de viaje” en Santiago, acotado a los dos deciles de mayores ingresos según [Herrera y Razmilic \(2018\)](#), quienes demoran 38 minutos en trasladarse a su hogar versus 54 minutos promedio del primer decil.

El concepto de vulnerabilidad en educación en Chile, según palabras de [Ñanculeo y Merino \(2016\)](#), “se introdujo como una forma de explicar en términos de proceso el fracaso escolar”, asociándola a diversos factores de riesgos y protectores de la trayectoria escolar.

[Junaeb \(2005\)](#) define la vulnerabilidad escolar como “la condición dinámica que resulta de la interacción de una multiplicidad de factores de riesgo y protectores individuales y contextuales (familia, escuela, barrio, comuna) antes y durante el desarrollo educativo de un niño o niña, que se manifiestan en conductas o hechos de mayor o menor riesgo social, económico, psicológico, cultural, ambiental y/o biológico, produciendo una desventaja comparativa entre sujetos, familias y/o comunidades”. Mediante esta definición, se estableció el Índice de Vulnerabilidad del Establecimiento como principal herramienta para el Sistema Nacional de Asignación y Equidad (IVE-SINAE), herramienta utilizada para la asignación de recursos y priorización de las políticas públicas en función de las características de los estudiantes del establecimiento educacional.

Este indicador es relevante también en otros ámbitos:

- Como menciona [Educación 2020 \(2011\)](#), el IVE ayuda a determinar la cantidad de raciones que recibirá

el establecimiento y se enfoca en las condiciones de vulnerabilidad “asociadas a “pobreza””, mientras que el IVE-SINAE se enfoca en las “condiciones de riesgo de cada estudiante”

- En el sitio [Comunidad Escolar \(2013\)](#) de MINEDUC, se da cuenta del uso del IVE como criterio de la “Asignación de Desempeño en Condiciones Difíciles”, lo que entrega un aumento en la remuneración en contextos de “aislamiento, nivel de riesgo y características de la población atendida”.
- Para el Programa de Inclusión Escolar también es posible utilizar las métricas del IVE-SINAE, tal como mencionan en el blog de la Empresa [Kimche \(2019\)](#)

4.1.4. Habilitación

Otro concepto relevante es la habilitación, requisito contenido dentro del artículo 46° de la [Ley N°20.370 \(2009\)](#), conocida como Ley General de Educación, donde se establece que “[...]En la educación media, se entenderá por docente idóneo al que cuente con el título de profesional de la educación del respectivo nivel y especialidad cuando corresponda, o esté habilitado para ejercer la función docente según las normas legales vigentes, o esté en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos 8 semestres, de una universidad acreditada, en un área afín a la especialidad que imparta, para lo cual estará autorizado a ejercer la docencia por un período máximo de tres años renovables por otros dos de manera continua o discontinua y a la sola petición del director del establecimiento”.

Con relación a esto, la habilitación consiste en la solicitud a [MINEDUC \(2018a\)](#) por medio de la cual se autoriza el ejercicio docente de un profesional sin el título correspondiente al existir una “carencia de docente idóneo”, lo que se traduce a las siguientes situaciones:

- Cuando no se encuentre inscrito ningún docente titulado o habilitado en el nivel o especialidad de enseñanza de que se trate en el Rol del Postulante.
- Cuando ninguno de los inscritos desee ejercer docencia en el establecimiento educacional de que se trate.
- Cuando se hubiere hecho un llamado por parte del sostenedor del establecimiento para llenar los cargos vacantes a través de, a lo menos, una publicación en un diario de circulación nacional, sin que se presente ningún interesado que cumpla con lo requerido en el llamado.

4.2. Organizaciones de la Sociedad Civil

El concepto de Sociedad Civil ha tenido diversas acepciones a lo largo de la historia: desde el concepto de “*koinonia politiké*” de [Aristóteles \(1998\)](#), que describe a una “asociación de los individuos o de los grupos de los que se compone una ciudad” orientado hacia la interacción política y que componen la esencia de la

polis griega, pasando por la visión de [Cicerón \(1984\)](#), donde la esencia de la sociedad civil son los acuerdos jurídicos “vinculados” por “la ley” y el “derecho común”, la idea de [Hobbes \(1980\)](#) de una asociación artificial producto de “la necesidad, la disciplina y la voluntad” hasta [Hegel \(1968\)](#) donde se genera la “idea concreta” del Estado a través de la “relación puramente formal entre individuos subsistentes para sí” con cierto nivel de trascendencia como existencia colectiva por sobre el individuo y la familia.

Para obtener una definición práctica, es posible analizar la definición del Centro de Estudios de la Sociedad Civil de Johns Hopkins University realizada por [Salamon y Anheier \(1997\)](#), en la cual se presentan cinco requisitos fundamentales para evaluar si distintas organizaciones pertenecen o no a la sociedad civil. Estos criterios se presentan a continuación:

- *Ser una organización: deben tener una estructura interna, estabilidad y un documento de constitución, independiente del tipo de agrupación generada.*
- *Ser autónoma: posee un nivel de autonomía que le permite generar sus propias actividades con un gobierno interno.*
- *No distribuir utilidades entre los miembros: sin fines de lucro, por lo cual deben reinvertir excedentes generados.*
- *Ser voluntaria: participación de sus miembros en tiempo o recursos no obligada por ley.*
- *Ser privada: existencia separada del Estado y no pueden ser entidades gubernamentales, aunque pueden recibir aportes o tener algún grado de injerencia por parte de funcionarios públicos.*

(Adaptado de [Irrázabal y Streeter \(2017\)](#))

En Chile, el proyecto Sociedad en Acción de [Irrázabal y Streeter \(2017\)](#) presenta un análisis acabado de la composición de las OSC: Al 2017 existían en Chile 234.502 OSC, de las cuales cerca de un 48 % fueron creadas a partir del año 2006 y el 26,5 % del total sólo entre el año 2011 y 2015, como se aprecia en la figura 4.1 y en línea con la [Ley N°20.500 \(2011\)](#).

Utilizando los criterios de la Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (ICNPO por sus siglas en inglés), la mayoría de las OSC en Chile se dedican a trabajar temáticas de “Desarrollo social y vivienda” o a “Cultura y recreación”, con un 32,1 % y 31,6 % respectivamente, como se aprecia en la tabla 4.1. Para más detalles sobre los tipos de organizaciones que pertenecen a cada categoría, revisar la tabla B.1.

En el estudio de [Irrázabal \(2016\)](#) enfocado en la percepción sobre las OSC por parte de los chilenos, se realizó un estudio sobre la valoración de las OSC, un dimensionamiento cuantitativo y un análisis institucional del segmento. Dentro de ello, se reconocen distintos atributos que inciden en este ámbito:

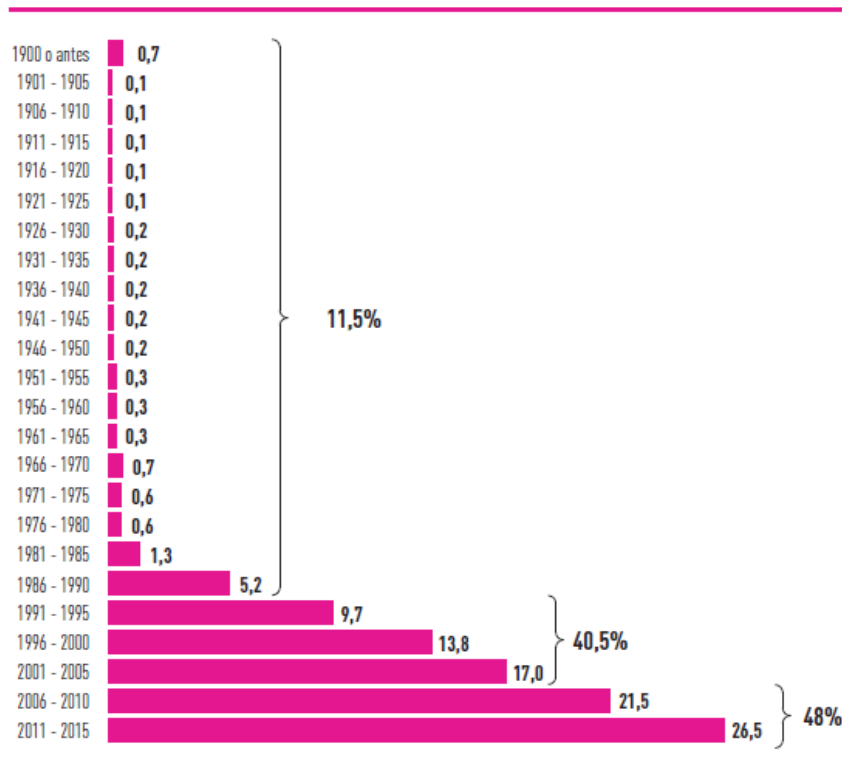


Figura 4.1: Año de inscripción de OSC.

Fuente: Irarrázaval y Streeter (2017).

- Toda organización que busca ser valorada socialmente y ganar algún espacio de influencia debe demostrar que cuenta con la **experiencia** y **destreza** para desempeñar correctamente sus funciones y cumplir sus objetivos. Es decir, debe dar cuenta de su **capacidad para desempeñar de buena forma su labor**.
- Toda organización que aspire a mantenerse vigente y ser considerada como un canal válido de representación de necesidades y aspiraciones sociales debe ser capaz de demostrar su **adaptabilidad a las nuevas realidades sociales**.
- Es fundamental que toda organización que se orienta a fines sociales sea percibida por la población como una **entidad íntegra y benevolente**. Es decir, una OSC que se moviliza por valores altruistas y apegada en su comportamiento a estrictos estándares éticos. Es la **confiabilidad** que se suscita en las personas lo que permite que sea legitimada y valorada por la población.

(Adaptado de Irarrázabal (2016))

Sintetizando los conceptos mencionados por Irarrázabal (2016), se reconocen las dimensiones de **capacidad**, **adaptabilidad** y **confiabilidad** como parte fundamental de la existencia de una OSC. Las dimensiones y sus respectivas subdimensiones se aprecian en la tabla 4.2.

La transparencia es otro atributo relevante de las OSC, tal como menciona Gutiérrez (2016), donde se

ICNPO	Porcentaje
Desarrollo social y vivienda	32,1
Cultura y recreación	31,6
Educación e investigación	13,3
Asociaciones gremiales, asociaciones de profesionales y sindicatos	11,5
Servicios sociales	5,4
Defensa de derechos y política	2,4
Salud	1,4
Otros	1,1
Medio ambiente	0,9
Intermediarios filantrópicos y promoción de voluntariado	0,2
Organizaciones internacionales	0,1
TOTAL (N válido)	234.502

Tabla 4.1: Porcentaje de Organizaciones según ICNPO

Fuente: Elaboración propia con datos de [Irrázaval y Streeter \(2017\)](#).

utiliza “como una herramienta para visibilizar el diseño, ejecución y evaluación de su trabajo y, fundamentalmente, como una forma de legitimarlo ante la sociedad y los donante”. De esta manera, la transparencia se vuelve fundamental para la legitimidad social según [Barragán \(2010\)](#) y permite fortalecer la institucionalidad más allá de aumentar los mecanismos de control, como mencionan [Kuri et al. \(2006\)](#).

Concepto	Dimensiones	Subdimensiones
Valoración	Capacidad	Calidad
		Rapidez
	Adaptabilidad	Sintonía
		Flexibilidad
	Confiabilidad	Vocación
		Autonomía

Tabla 4.2: Dimensiones de atributos valorados en OSC.

Fuente: Elaboración propia con datos de [Irrázaval y Streeter \(2017\)](#).

4.2.1. Organizaciones de la Sociedad Civil en Educación

En la base de datos utilizada en los estudios de [Irrázaval y Streeter \(2017\)](#)¹ se distinguen distintos tipos de organizaciones que pertenecen al criterio de “Educación” de la ICNPO:

- Agrupaciones estudiantiles: Considera centros de alumnos de distintos establecimientos educacionales, incluyendo colegios, escuelas, liceos e institutos, entre otros.
- Comunidades indígenas: Considera un centro de padres que forma parte del Registro Nacional de Comunidades Indígenas
- Fundaciones y asociaciones no acogidas a leyes especiales: Se incluyen distintas organizaciones que se

¹ Las bases de datos se pueden obtener desde el directorio del sitio web <https://www.sociedadnaccion.cl/>

subdividen de la siguiente forma:

- **Directorio de Sostenedores:** Consideran colegios, corporaciones, fundaciones educacionales, congregaciones y universidades que forman parte del Directorio de sostenedores de MINEDUC al año 2014.
- **División de Educación Superior:** Universidades que se encuentran en el registro de esta división, perteneciente a MINEDUC.
- **Iglesia:** Universidades registradas en el Episcopado.
- **Universidades Tradicionales No Estatales:** Universidades registradas en esta categoría en la Comisión Nacional de Educación, conocidas como las Universidades pertenecientes al G9²
- **Personas Jurídicas:** Registros del Ministerio de Justicia, lo que incluye academias, asociaciones, centros de estudios, centros de padres constituidos, colegios, corporaciones para administración de establecimientos educacionales, corporaciones de desarrollo, corporaciones de estudios, corporaciones de investigación, escuelas, federación de estudiantes, fundaciones educacionales, otras fundaciones, institutos, liceos, ligas protectoras de estudiantes, ONGs, sociedades y universidades. Es el grupo más amplio y diverso, donde se concentran los distintos tipos de administración de establecimientos educacionales con educación básica y media: fundaciones y corporaciones educacionales.

4.2.2. Organizaciones de Asistencia Técnica Educativa

Por medio de la [Ley N°20.248 \(2008\)](#) se permite a los establecimientos que establezcan planes de mejoramiento educativo (PME) que incluyan acciones en las cuatro áreas de la gestión institucional³, como se describe en el sitio de Registro y Certificación ATE de [MINEDUC \(2019\)](#).

Estos planes pueden ser apoyados en cuanto a su elaboración e implementación por entidades externas a los establecimientos, los cuales son reconocidos como Servicio de Asistencia Técnica Educativa (ATE) y reconocidos en el Registro y Certificación ATE.

Un servicio ATE que constituye un apoyo a un establecimiento educacional puede darse en alguna de las siguientes categorías:

²Más información acá: <https://redg9.cl/>

³Áreas de gestión: <http://ww2.educarchile.cl/PORTAL.HERRAMIENTAS/mejoraescolar/>

- **Capacitación:** Actividad con un mínimo de 20 horas de duración relacionada con las necesidades institucionales.
- **Asesoría:** Acción técnica de carácter profesional con un mínimo de 20 horas de duración cuyo objetivo es orientar la gestión del establecimiento educacional y el desarrollo de competencias para el logro de las metas y objetivos institucionales.
- **Evaluación:** Actividad con un mínimo de 20 horas de duración, por medio de acciones de levantamiento, sistematización de información, y realización de mediciones aplicando criterios, e indicadores y metodologías cualitativas y cuantitativas, para desarrollar un análisis de procesos o resultados de la gestión institucional a fin de de construir estudios e informes.

(Adaptado de MINEDUC (2019))

Las ATEs pueden ser organizaciones de carácter público o privado o incluso personas naturales, las cuales deben cumplir con una serie de requisitos y participar de un proceso de postulación y revisión online de sus antecedentes. Según el Registro⁴ a agosto 2019 se reconocen 856 ATEs distintas.

⁴Ver en: https://ate.mineduc.cl/rate/buscador/buscador.php?id_portal=249

4.3. Conceptualización de Marketing Social

Dentro del desarrollo de las sociedades dentro del siglo XX, el marketing ha sido una herramienta fundamental que ha permitido tanto vincularse de manera práctica con los intercambios comerciales como consolidarse al nivel de una disciplina académica considerándose, inclusive, según Löbler (2016), como una disciplina dentro de las ciencias sociales y con aplicación en todos los ámbitos o sectores, como menciona García (2010).

Para Kotler (1994) existen al menos cuatro definiciones distintas del marketing, cada una enfocada en segmentos diferenciados:

- Marketing como **herramienta de promoción** para compañías,
- Marketing para **actividades estratégicas y tácticas** dentro de un departamento especializado,
- Marketing como una filosofía donde interesa **conocer los intereses de los clientes** y
- Como un proceso específico de **identificación de segmentos**.

Dentro de la misma entrevista, también reconoce que existen otros usos del marketing que pueden cumplir una labor similar en organizaciones sin fines de lucro, ya sean de índole social o política, ya que el foco principal de dichas actividades se centra en el comportamiento humano.

Lee y Kotler (2015) definen el marketing social como una disciplina que fundamentalmente se enfoca en el cambio de comportamiento en los individuos en pos de un impacto social positivo, ya sea en temáticas ambientales, de salud o comunitarias, entre otras. Además, mencionan variadas campañas o actividades donde se implementan herramientas de marketing para ello: Fin al Polio en India (1988 - 2012), seminarios internacionales (1971 - 2013), Talleres de conservación de agua en Home Depot de Arizona, etc.

Existen numerosos casos donde se han utilizado estrategias de marketing para campañas asociadas a políticas públicas: B Butterfly en Irán, campaña analizada por Darsareh et al. (2018), Transición al uso de energías renovables de Eagle et al. (2017) o minimización de los daños por alcohol de Kubacki et al. (2005) en Australia, entre diversas campañas a nivel mundial. A su vez, también es posible encontrar campañas de organizaciones no gubernamentales con diversas motivaciones: Recaudación de fondos para niños y niñas en Siria por UNICEF (2017), Defensa de los océanos de Greenpeace (2018) o Ciudad Sin Límites de TECHO-Chile (2018). Todas estas campañas tienen en común directrices que buscan tanto comprender el comportamiento humano y generar un cambio en dichas conductas en segmentos de personas en específico, para lo cual es clave saber identificar dichos segmentos como afirma Sharp (2013)

Un caso más cercano a la realidad nacional es el de TECHO, los cuales anualmente realizan un estudio de “Tracking de marca” junto a GfK Group (2016), o la Encuesta Nacional de Voluntariado y Solidaridad 2018 de Fundación Trascender y CADEM (2018).

4.4. Herramientas relevantes

Dentro de las diversas herramientas existentes en marketing, es necesario reconocer algunas de ellas y utilidades:

4.4.1. Modelos de negocio

Según [Osterwalder y Pigneur \(2010\)](#), se define un modelo de negocios como *“una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenible”*.

En particular, los modelos de negocio se pueden ampliar a OSC donde el foco principal no es la obtención de beneficios a través de la propuesta de valor, sino que maximizar un beneficio social como mencionan [Yunus et al. \(2010\)](#) o [Weerawardena y Mort \(2006\)](#).

Dentro de los distintos modelos de negocios existentes, se destacan los modelos “B2B” o *business to business*, donde las transacciones de productos o servicios son realizados entre dos empresas u organizaciones, los modelos “B2C” *business to consumer* donde se generan transacciones entre empresa/organización y cliente final, y “C2C” *consumer to consumer*, donde las transacciones son entre dos clientes finales.

En el modelo “B2B”, al no estar realizando transacciones directas a un cliente final, el foco de atención es compartido entre la empresa receptora de los productos o servicios y también el cliente/usuario final, ya que la percepción que cada uno tenga sobre la propuesta de valor puede afectar en la transacción.

4.4.2. Investigación de Mercado

[Kinneary y Taylor \(1998\)](#) describen la Investigación de Mercados como la *“función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información”*. Este proceso se describe en profundidad dentro de su texto guía con una metodología paso a paso, que permite realizar un levantamiento de información desde el público específico, hasta su análisis para un proceso de toma de decisiones tanto tácticas como estratégicas. Los tipos de investigación en la figura 4.3.

De manera general, se entiende que una investigación de mercado puede tener múltiples fines asociados al levantamiento de información, comprobación de hipótesis, generación de segmentos de mercado entre otros, pero se pueden categorizar en una **investigación exploratoria**, donde se confirman o descartan hipótesis iniciales por medio de información general de una fuente primaria o secundaria, tras lo cual se generan herramientas para continuar con una **investigación concluyente**, donde se evalúan cursos de acción y son



Figura 4.2: Pasos del proceso de investigación

Fuente: [Kinnear y Taylor \(1998\)](#)

seleccionados para su implementación, y finaliza con una **investigación de monitoreo**, donde se implementa la alternativa seleccionada. El paso a paso de la metodología de Investigación de Mercados se puede ver en la figura 4.2.

4.4.3. Estudios de percepción y preferencias

“Las personas actúan y reaccionan basándose en sus percepciones, no en la realidad objetiva. Para cada individuo, la realidad es un fenómeno totalmente singular que se basa en sus necesidades, deseos, valores y experiencias.” [Schiffman y Lazar Kanuk \(2010\)](#).

La percepción es una de las variables relevantes a la hora de realizar una investigación de mercado. Mediante la publicidad, las percepciones del consumidor sobre diversos productos, servicios o marcas pueden verse alterados, posicionando de mejor manera una marca por sobre otra.

“La percepción se define como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo”.

Existe una concepción bastante amplia sobre la percepción y cómo ésta permite tomar decisiones para un consumidor: incluye elementos sobre las sensaciones, percepción subliminal, la selección, organización e interpretación perceptual que considera teorías psicológicas (gestalt, por ejemplo), de lo cual se desprende la relevancia de comprender que el posicionamiento provocado por la percepción afecta directamente el

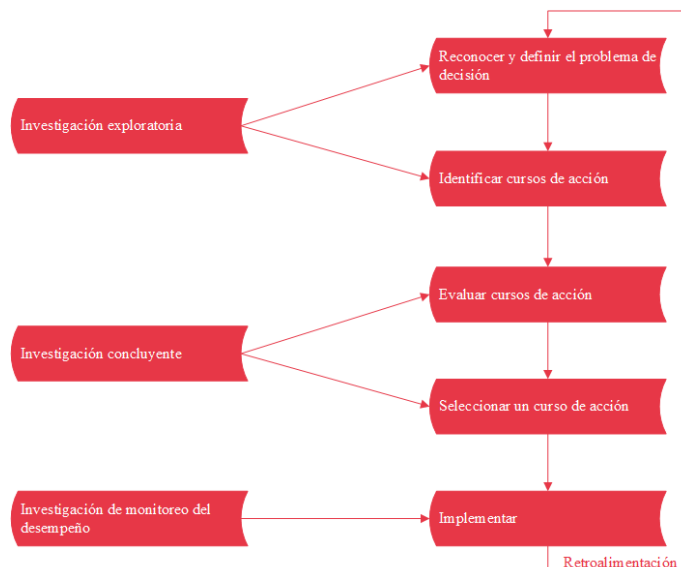


Figura 4.3: Tipos de investigación

Fuente: [Kinnear v Taylor \(1998\)](#)

comportamiento de las personas.

La imagen que tiene un producto en la mente del consumidor, es decir, su posicionamiento, constituye la esencia del marketing exitoso. El posicionamiento es más importante para el éxito final de un artículo que sus características reales, aunque, de hecho, los productos de mala calidad no tendrán éxito a largo plazo basándose sólo en la imagen. Algo similar ocurre con la imagen de marca de alguna organización, sin embargo existe un componente intangible que vuelve este elemento como clave para la toma de decisiones.

El consumidor posee un modelo de toma de decisiones que recibe información de entrada (marketing mix e influencias socioculturales principalmente), tras lo cual ocurre un proceso de organización de la información donde inciden las características psicológicas del individuo y la experiencia anterior, entre otros elementos, para tomar una decisión sobre la preferencia de un producto, servicio o marca por sobre otra. Tras esto, existe un comportamiento asociado a esta preferencia que se traduce en comprar o no un producto, probar y evaluar la decisión tomada de manera iterativa. De ello, se vuelve fundamental poder analizar dos de los elementos claves: la **percepción** que posee el individuo y también la **preferencia** que se genera, a fin de generar un comportamiento acorde a lo requerido. El proceso de toma de decisiones considera del consumidor se puede apreciar en la figura 4.4.

Ya sea un análisis sobre lo percibido o sobre las preferencias, el análisis puede ser realizado de manera univariada (una variable a la vez) de manera estadística (medidas de tendencia central principalmente) o inferencial (test de hipótesis probabilístico) o de manera multivariada con herramientas más complejas como mencionan [Kinneer y Taylor \(1998\)](#), entre las que se encuentra la correlación, tabulación cruzada, regresiones econométricas u otras herramientas estadísticas e inferenciales similares al análisis univariado.

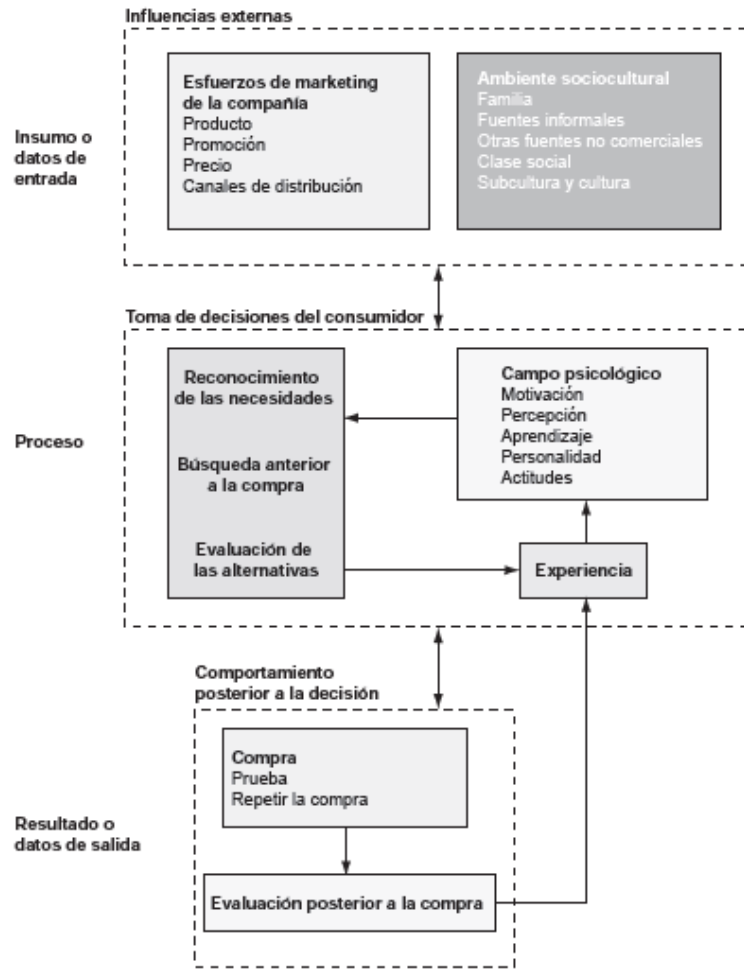


Figura 4.4: Modelo de toma de decisiones del consumidor

Fuente: Schiffman y Lazar Kanuk (2010)

Una herramienta relevante es el análisis de correspondencias, el cual es una técnica descriptiva para representar tablas de contingencia donde concentran las frecuencias en que dos variables se cruzan en una matriz de tamaño $n \times k$, como explica Marín (2007). De dicha tabla, es posible generar de manera gráfica un mapa de correspondencias, donde se visualiza de manera axial la relación entre dos o más variables según el ángulo de separación entre ellas. En caso de existir una gran cantidad de categorías es posible utilizar otras herramientas, como el análisis de factores, para reducir la cantidad de dimensiones abarcadas.

4.4.4. Segmentación

Lambin y Mollá Descals (1987) define la segmentación como “*el proceso de descomponer el mercado de referencia en subconjuntos homogéneos con la identificación de los grupos de compradores objetivo, dentro del plan de expectativas y comportamientos de compra*”.

Un ejemplo de segmentación útil en este ámbito es la realizada por Rogers (1962) en su libro *Difusión de la Innovación*, donde explica la diferencia entre diversos segmentos de usuarios de una nueva tecnología: Los usuarios más dispuestos a adoptar nuevas prácticas y tecnologías son, en cuanto a cantidad, mucho menos que los demás segmentos: Los “Innovadores” no sobrepasan a un 2,5 % de quienes componen un mercado en específico, mientras que los “Early Adopters”, quienes aceptan rápidamente las nuevas innovaciones, alcanzan cerca de un 13,5 %. Por contraparte, los “Laggards” o “rezagados”, el segmento más reticente a adoptar estos cambios, alcanzan cerca de un 16 % del total. El detalle de los segmentos de Rogers se puede ver en la figura 4.5.

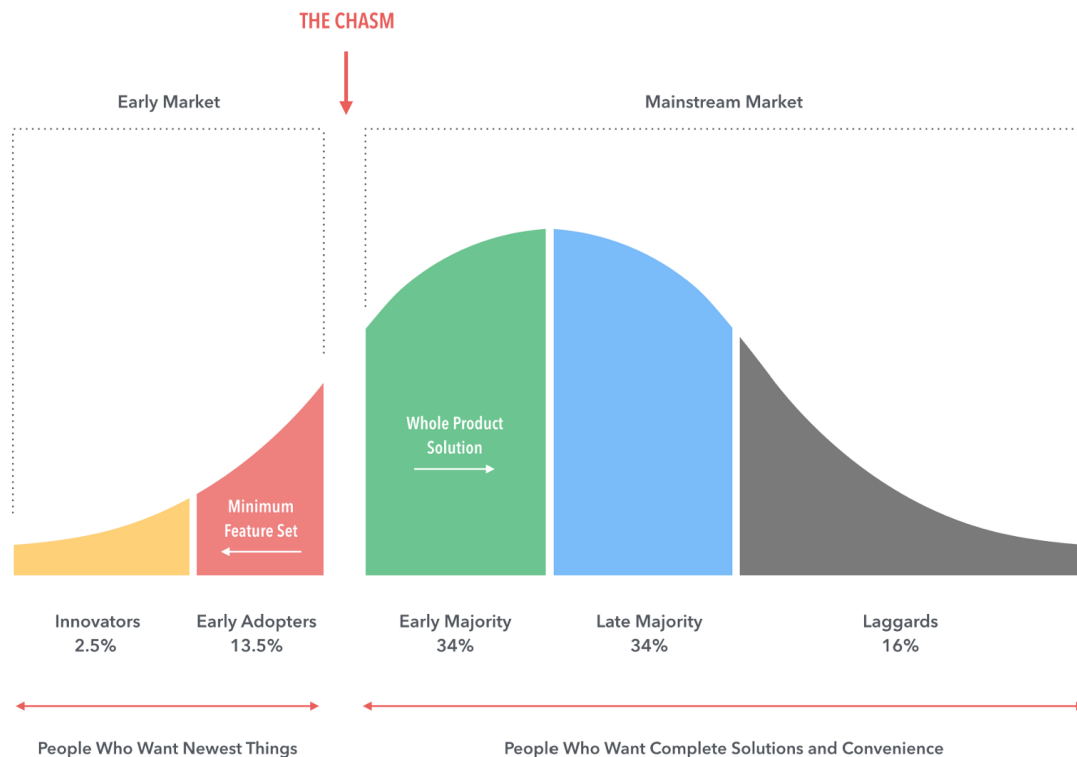


Figura 4.5: Curva de adopción de innovaciones.

Adaptación de Rogers (1962).

Para realizar esta segmentación de un mercado completo, existen diversas herramientas a utilizar⁵:

- Segmentación de K-Medias: Permite la agrupación de variables a través de la distancia existente entre dos datos, la cual se calcula según un algoritmo determinado y tiene como característica la imposición previa de una cantidad dada de segmentos. Se preseleccionan segmentos y de manera iterativa se actualizan al calcular la distancia entre los datos y el segmento, de los cuales se vuelve a calcular la media para continuar con la evaluación. Por lo general, se utiliza la distancia euclidiana

⁵Para más detalle, revisar el apunte: <http://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/jmmarin/esp/AMult/tema5am.pdf>

- Bietápico: El método de análisis de conglomerados bietápico o en dos fases, como señala [Pérez \(2011\)](#), incluye un procedimiento automático del número óptimo de conglomerados, la posibilidad de crear modelos de conglomerados con variables categóricas y continuas y permite analizar grandes bases de datos mediante la construcción de un árbol de características de conglomerados que resume los registros, sin embargo los resultados obtenidos pueden depender del orden de los casos. Para la segmentación se pueden utilizar los criterios “bayesiano de Schwarz” (BIC) o de “información Akaike” (AIC). Como se describe en [Rubio-Hurtado y Vilà-Baños \(2017\)](#), *“ambos criterios valoran la calidad de los algoritmos teniendo en cuenta que una mayor cantidad de parámetros para mejorar el criterio de decisión sobre el número de conglomerados puede llevar a un sobre ajuste El criterio BIC penaliza el sobre ajuste en mayor grado que el AIC, por lo que recomendamos dejar seleccionado el criterio BIC...”*.
- Jerárquico: Puede ser aglomerativo (agrupación de individuos de manera ascendente hasta obtener un sólo segmento) dividido (operación inversa, desde un único segmento y dividiendo según la distancia). En ambos casos se genera un gráfico llamado **dendograma**, el cual ilustra las distancias entre segmentos. Los datos se pueden unir o separar según criterios de distancia mínima, máxima o media.

5 | Metodología

Utilizando la metodología de Investigación de Mercados de [Kinnear y Taylor \(1998\)](#) se establecen los pasos a seguir dentro de la investigación a realizar. Dichos pasos consideran el establecimiento de necesidades de información, especificación de objetivos y las necesidades establecidas previamente, diseño de la investigación y fuentes de datos, desarrollo del procedimiento de recolección de datos, diseño de muestra, recolección, procesamiento y análisis de datos y la presentación de los resultados finales. Dichos pasos pueden ser observados en la figura 4.2, pasos del proceso de investigación.

Al adaptar la metodología de Kinnear y Taylor a la investigación realizada se considera una fase exploratoria, llevada a cabo primordialmente por medio de entrevistas semiestructuradas donde a través del análisis de las respuestas es posible establecer el cuestionario utilizado en la fase concluyente. La metodología adaptada a la investigación se puede ver de manera completa en la figura 5.1

5.1. Necesidad de información

La investigación se centra en conocer la percepción que poseen los directivos de los establecimientos educacionales de la región de Valparaíso, por lo que el segmento objetivo corresponde tanto a los equipos directivos de establecimientos que actualmente son beneficiarios de la fundación como a los que no han formalizado una propuesta de trabajo en conjunto a eCh o que directamente no tienen el interés de hacerlo. Se buscará empatizar con los encuestados, intentando comprender qué atributos son los que valoran con respecto al perfil de profesionales con los que trabajan o que les gustaría trabajar, fuentes de información de donde provienen estos profesionales y, por otra parte, comprender la imagen que poseen sobre la propuesta de eCh.

Los colegios a los cuales se les consulte deben cumplir con los criterios definidos por eCh: cumplir con tener un índice de vulnerabilidad escolar mayor o igual a 50 % (con cierto criterio de flexibilidad en caso de colegios con un porcentaje cercano al límite) y una matrícula superior a 100 estudiantes en enseñanza media.

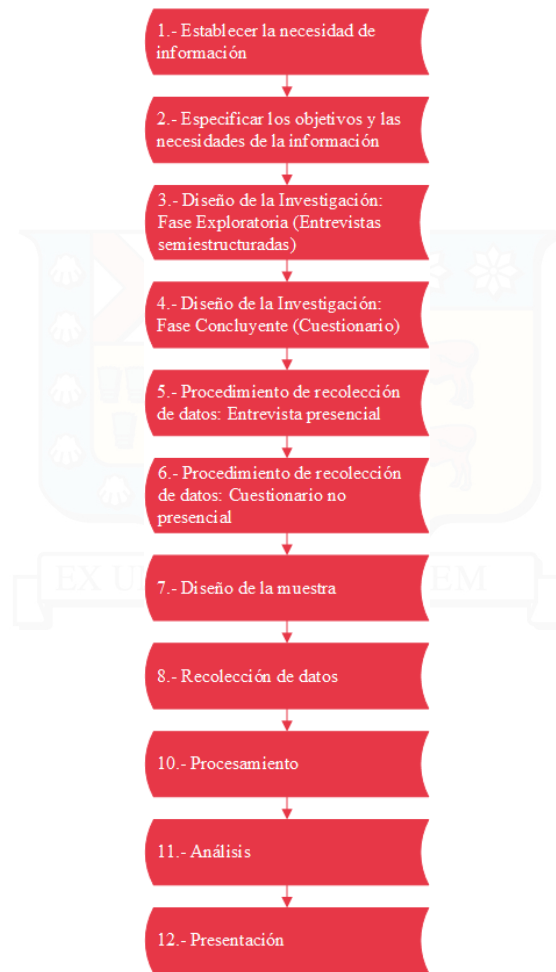


Figura 5.1: Metodología utilizada en la investigación

Fuente: Elaboración propia con base en proceso propuesto

El siguiente punto a analizar son los objetivos de la investigación, los cuales al encontrarse descritos dentro del capítulo 2 no se reiterarán.

5.2. Diseño de la investigación

Existen tres tipos de investigación de mercados como se mencionó en la sección 4.4.2, sin embargo en este estudio se utilizarán las etapas de investigación exploratoria e investigación concluyente ya que el monitoreo del desempeño se considera como una etapa posterior a la entrega de los resultados. Los tipos de investigación existentes según el modelo de investigación de mercados de [Kinneer y Taylor \(1998\)](#) se resumen en la figura 4.3

En la **fase exploratoria**, donde de manera preliminar se levanta información de fuentes internas y externas, se busca contextualizar la investigación, diseñar herramientas atinentes al proceso y validarlas

dentro de los agentes involucrados. En la **fase concluyente** se obtienen los datos finales para análisis y recomendaciones.

La fase exploratoria se define la realización de entrevistas a directores de establecimientos educacionales de la región de Valparaíso que cumplan con los criterios antes mencionados en conjunto a levantamiento bibliográfico pertinente para reconocer el funcionamiento del contexto educacional chileno y variada información proveniente de eCh que aporte al proceso. La fase concluyente considera la elaboración de un cuestionario en base a los resultados de la fase exploratoria y un muestreo que permita obtener resultados para diagnosticar el estado actual de la imagen de la fundación a nivel regional.

Para los puntos mencionados anteriormente es necesario declarar cuales serán las fuentes de información a utilizar.

5.3. Fuentes de información

5.3.1. Fuentes internas

Se trabajará con una base de datos con registros de establecimientos educacionales de todo Chile, los cuales son utilizados de manera interna por la fundación y actualizados anualmente. Del listado completo, se seleccionaron los colegios que respondían a los criterios definidos en la sección 5.1 y el listado de los colegios que se consideraron para la muestra se detallan en la tabla B.2. Por otra parte, también se utilizará información sobre procesos internos asociados al contacto de colegios tanto campañas de difusión y procedimientos de vinculación.

5.3.2. Fuentes externas

- Fuentes Primarias: Se trata de toda la información obtenida, analizada y tratada en la fase exploratoria y concluyente, estos son los resultados de las entrevistas y encuesta que se realizarán.
- Fuentes Secundarias: Como fuentes de información secundaria se consideran los indicadores de vulnerabilidad proporcionados de manera abierta por JUNAEB⁶, resultados PSU proporcionados por DEMRE⁷, información entregada por el Centro de Políticas Públicas UC y la Fundación Chile+Hoy en relación a las organizaciones de la sociedad civil a través del proyecto Sociedad en Acción⁸

⁶<https://www.junaeb.cl/ive>

⁷<https://colegios.demre.cl/estadistica-resultadosPsu>

⁸<https://www.sociedadnaccion.cl/publicaciones/>

5.4. Desarrollo del procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos en la fase exploratoria considera la visita a seis colegios dentro de la región de Valparaíso para la realización de entrevistas semiestructuradas a directores de los establecimientos educacionales, las cuales permitan obtener información relevante sobre los siguientes puntos:

- Contexto del Establecimiento
- Procesos de Selección
- Competencias de profesionales
- Principales problemáticas
- Conocimiento de Enseña Chile

La información obtenida de estos puntos será tabulada y comparada para poder diseñar de una mejor manera el cuestionario para la fase concluyente, además de analizada mediante el software Atlas.ti para obtener los principales atributos que componen las competencias relevantes que deben poseer los profesionales de los establecimientos y las principales problemáticas que se presentan en los establecimientos.

No se contempla la realización de focus group o de otras herramientas de recolección de datos ya que se entiende que el segmento a investigar no posee una gran cantidad de tiempo disponible para la asistencia voluntaria a una actividad de dicho estilo.

Para la investigación concluyente se plantea el desarrollo del cuestionario en base a la información recopilada a través de las entrevistas y de aportes de especialistas, tanto de eCh cómo de profesores relacionados a investigación de mercados de la UTFSM. El cuestionario considera las siguientes dimensiones:

- Procesos de selección y competencias
- Conocimiento de redes en educación y medios de comunicación
- Conocimiento en Enseña Chile
- Identificación del establecimiento

Entendiendo que los directivos no poseen la disponibilidad para realizar una encuesta telefónica y que no se disponen de los recursos suficientes para realizar encuestas presenciales en los establecimientos de la región, el cuestionario se realizará de manera online mediante la herramienta SurveyMonkey. El procedimiento de difusión considera la realización de call centers para la confirmación de los correos electrónicos de los directivos, la solicitud del apoyo en la realización del estudio y el envío del cuestionario vía correo electrónico. Si pasado un tiempo no se ha recibido la respuesta efectiva de completitud del cuestionario se realiza nuevamente el llamado para recordar el asunto, como se recomienda en el capítulo 11 de Investigación de

Mercados de [Kinneer y Taylor \(1998\)](#). El procedimiento de recolección de datos se puede observar en la figura 5.2

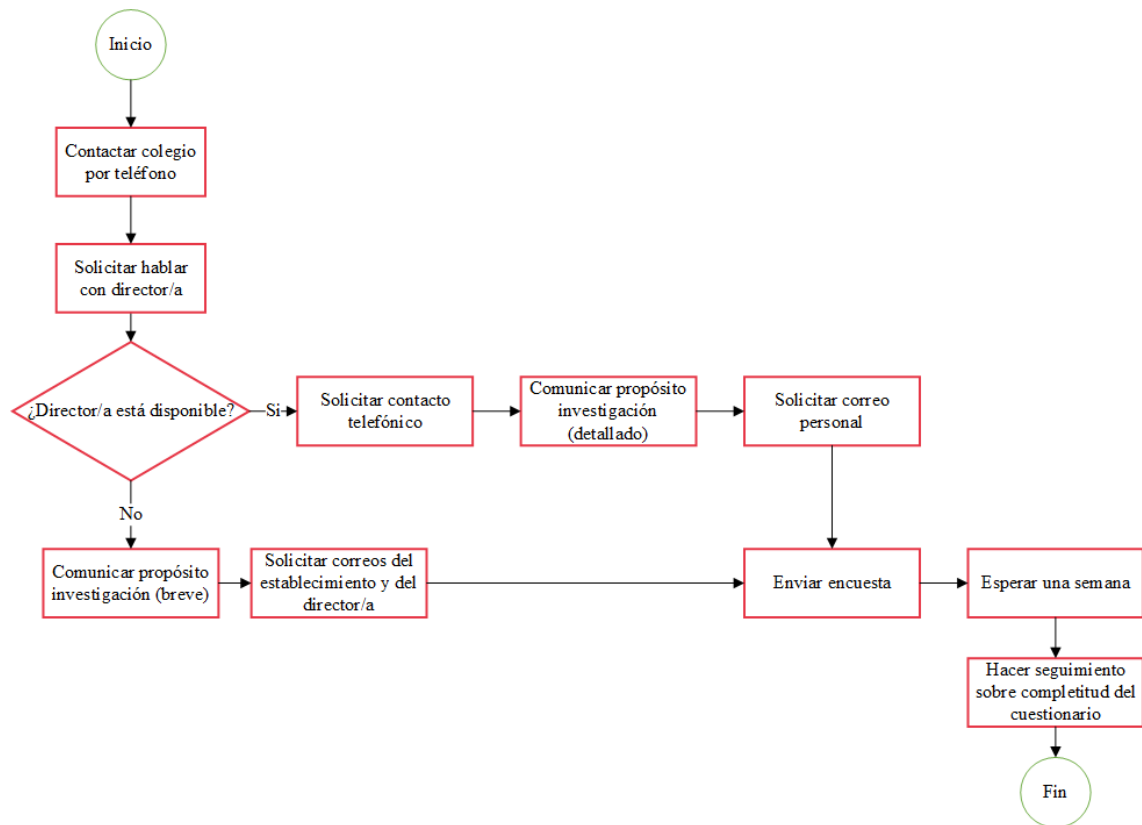


Figura 5.2: Proceso de recolección de datos

Fuente: Elaboración propia con base en proceso propuesto

Se considera que el estudio tendrá un costo reducido, pero un riesgo alto centrado en la posibilidad de que los directivos no completen la encuesta o que directamente no participen, ante lo cual se realizará un cuestionario de extensión reducida para disminuir la tasa de no respuestas. Otro riesgo del tipo de estudio es la pérdida de capacidad de observación de los encuestados, ante la cual no se tienen posibles actividades de mitigación por la naturaleza del formato.

Los datos de la fase concluyente serán analizados en la herramienta estadística SPSS, la cual permite obtener una gran diversidad resultados en base a análisis de datos, gráficos, segmentación o correlación, entre otros.

5.5. Diseño de la muestra

Se definió que la investigación será realizada sobre una muestra para disminuir los recursos asociados al levantamiento de información en comparación al universo completo a fin de ahorrar recursos para la

investigación, tiempo y poder obtener nociones sobre la percepción generalizada en los distintos segmentos de los establecimientos educacionales.

Población: Miembros de equipos directivos de establecimientos educacionales de la región de Valparaíso con un tipo de administración municipal o particular que reciban subvención del estado con un IVE-SINAE mayor o igual a 50 % y una matrícula de al menos 100 alumnos en enseñanza media.

- **Elemento:** Miembros de equipos directivos de establecimientos educacionales.
- **Unidades de Muestreo:** Equipos directivos de establecimientos educacionales
- **Alcance:** Región de Valparaíso.
- **Tiempo:** 23 de julio a 31 de agosto.

Marco Muestral: 222 equipos directivos de establecimientos educacionales disponibles en la base de datos proporcionada por Enseña Chile, la cual se observa en la tabla B.2.

Procedimiento de Muestreo: muestreo no probabilístico por conveniencia debido al enfoque existente en la investigación, para el público que cumple con los requisitos de la investigación y que además, demuestra interés en la colaboración al estudio. Debido al procedimiento de muestreo elegido no es posible establecer afirmaciones definitivas o concluyentes con respecto a los resultados de la muestra, sin embargo permite caracterizar de manera general los distintos segmentos de establecimientos educacionales.

Tamaño de muestra: 75 miembros de diversos equipos directivos (director, jefe de UTP, sostenedor o similar) independiente de situación socioeconómica, edad, sexo entre otras variables demográficas, los cuales muestran interés en participar del estudio.

5.6. Recolección, procesamiento y análisis de datos

El plan de operación de campo consideró el contacto de colegios para la fase exploratoria de conocer en terreno los distintos contextos de establecimientos educacionales de la región, realizando entrevistas a sus directivos, mientras que para la fase concluyente se siguió el procedimiento descrito en 5.4.

5.6.1. Programación del tiempo

Las actividades y sus plazos correspondientes se encuentran detallados en la tabla 5.1 y en la carta gantt de la figura B.2. La investigación inició el día 29 de mayo de 2018 y finalizó el día 10 de septiembre 2018, teniendo un tiempo efectivo de trabajo de 75 días.

Actividad	Inicio	Término	Duración
Inicio	28 de mayo	28 de mayo	0 días
Contacto colegios	29 de mayo	22 de junio	19 días
Realización entrevistas	29 de mayo	1 de julio	24 días
Diseño cuestionario	23 de junio	9 de julio	11 días
Validación cuestionario	10 de julio	20 de julio	9 días
Difusión cuestionario	23 de julio	31 de agosto	30 días
Análisis de resultados	3 de septiembre	5 de septiembre	3 días
Síntesis de la investigación	6 de septiembre	7 de septiembre	2 días
Presentación	10 de septiembre	10 de septiembre	1 día
Fin	10 de septiembre	10 de septiembre	0 días

Tabla 5.1: Plan de trabajo investigación

Fuente: Elaboración propia con base en proceso propuesto

5.6.2. Presupuesto

Los recursos involucró un presupuesto aproximado de \$80.000, distribuido en \$60.000 para las actividades de contacto telefónico a los colegios y \$20.000 a modo de incentivo para quienes completasen el cuestionario por medio de una tarjeta de regalo.

5.6.3. Personal

En cuanto al personal, se consideró a tres personas en el desarrollo de la investigación, una persona encargada del diseño completo de la investigación y dos personas de apoyo en el contacto a los establecimientos en la fase concluyente.

5.6.4. Medición de desempeño

Como medición de desempeño se establecieron criterios claros de cantidades de entrevistas y cuestionarios completos en las fases correspondientes: seis entrevistas para la fase exploratoria y 75 respuestas de cuestionarios para la fase concluyente.

5.6.5. Métodos de recolección de datos

Cómo se mencionó anteriormente, los métodos de recolección de datos se centraron en entrevistas personales y cuestionario de difusión online.

Acerca de las entrevistas, se decidió realizarlas en forma presencial en los establecimientos educacionales por un mismo entrevistador, grabadas bajo la autorización del entrevistado, transcritas y luego

analizadas con software especializados para poder mantener las respuestas de manera fidedigna. Además, la estructura de las entrevistas se detalla a continuación:

- Sección: Bienvenida
 - Contextualizar sobre la investigación enfocada en el análisis de las competencias de los profesionales de la educación del establecimiento
- Sección: Antecedentes generales del establecimiento
 - *¿Me podría comentar algunos antecedentes generales del establecimiento?*
 - Consultar sobre cargo, tipos de formación impartida, tipos de administración, cantidad de alumnos, experiencia del entrevistado y otros datos que puedan ser relevantes según surja en la conversación
- Proceso de selección: Profundizar en cómo se realiza el proceso de selección de los profesionales del establecimiento
 - *¿Le ha tocado participar de los procesos de selección de profesionales del establecimiento? ¿Cómo se realiza este proceso?*
 - Consultar sobre procedimientos, asignación de responsabilidades en el proceso, capacidad de toma de decisiones, formato de búsqueda de profesionales, entre otros
- Perfil deseado (Competencias): Reconocimiento de competencias claves en profesionales del establecimiento
 - *¿Qué competencias son relevantes para un profesional de este establecimiento? ¿Cuáles son las competencias que buscan?*
 - Consultar sobre competencias requeridas y/o valoradas por su parte, cuales son los criterios para determinar dichas competencias e información varia que surja de la conversación
- Problemáticas (rotación, habilitación, falta de docentes): Según el contexto del establecimiento, profundizar las principales problemáticas a las que se enfrentan
 - *¿A qué problemáticas se enfrenta el establecimiento educacional? Acerca del proceso de habilitación, ¿les ha tocado realizarlo en algún momento? ¿Cómo es la rotación de profesionales?*
 - Consultar sobre las problemáticas que se hayan conversado durante la entrevista y profundizar en las principales problemáticas esperadas: falta de profesionales, recursos, alta rotación profesional, etc
- Conocimiento sobre Enseña Chile: Conocer de manera general la percepción existente sobre la fundación
 - *¿Había escuchado algo sobre Enseña Chile? ¿Qué es lo que conoce sobre la fundación?*
 - Consultar sobre experiencia previa, percepción y conocimiento sobre eCh

(Formato de entrevista semiestructurada de la investigación exploratoria)

Sobre las respuestas de los datos del cuestionario, es relevante mencionar que al utilizar la herramienta SurveyMonkey, los datos son solicitados de manera directa al administrador de la licencia por parte del

Departamento de Industrias de la UTFSM y son entregados en formato .sav, por lo cual no es necesario re procesarlos para utilizar el software SPSS.



6 | Análisis de Resultados

6.1. Resultados fase exploratoria

Las entrevistas se realizaron entre el con directivos de colegios de la región de Valparaíso como se muestra en la tabla 6.1. Gracias a ellas, se elaboraron las tablas comparativas B.3 y B.4.

Colegio	Cargo	Comuna	Fecha Entrevista
Colegio Amancay Limache	Representante Legal	Limache	8 de junio
Colegio Cristiano de Quilpué	Corporación	Quilpué	26 de junio
Instituto Agrícola Pascual Baburizza	Directora	Calle Larga	1 de julio
Instituto Superior de Comercio Valparaíso	Subdirectora (Directora interina)	Valparaíso	6 de junio
Liceo Guillermo Rivera Cotapos	Director	Viña del Mar	4 de junio
Liceo Técnico Olmué	Director	Olmué	26 de junio

Tabla 6.1: Entrevistas realizadas

Fuente: Elaboración propia con base en proceso propuesto

6.1.1. Antecedentes

Los colegios entrevistados mantienen un tipo de administración diverso: Por una parte hay establecimientos cuya administración es municipal, ya sea por un Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) o una Corporación Municipal, siendo estas últimas más diversas en los ámbitos que les competen. Dependiendo de la comuna, es posible que la administración se encuentre en vías de cambio a un sistema que crea los Servicios Locales de Educación a modo de eliminar el impacto que genera las diferencias entre municipios en la educación como indica [MINEDUC \(2018b\)](#). En particular, esto aplica para los colegios de la Corporación Municipal de Valparaíso. Para los colegios de administración privada, se entrevistaron establecimientos que dependen de corporaciones educativas sin fines de lucro y fundaciones educacionales.

La cantidad de personal docente, no docente, alumnos y cursos es variada: En cantidad de docentes

se menciona desde 17 a 101, no docentes 15 a 20, cantidad de alumnos entre 242 y 900 y cursos de básica y media (pre-kinder a IV Medio) o exclusivamente educación media (de 7° a IV Medio). La formación impartida es variada, tanto humanista- científico (HC), técnico profesional (TP) o ambas modalidades al mismo tiempo (HC - TP).

Los establecimientos en su mayoría, cinco de seis, son urbanos y uno es urbano-rural, lo cual tiene relación con la comuna en la que se encuentran. La formación de redes con instituciones externas es baja, dos de seis establecimientos la mencionan, y dependiendo del tipo de administración se cobra arancel o no.

6.1.2. Procesos de selección

En la mayoría de los casos, cuatro de seis, el proceso de selección no se encuentra estandarizado, y en casos de administración municipal, la responsabilidad de llevar a cabo el proceso pasa directamente por la corporación o DAEM a través de concursos públicos. Los perfiles de cargo no se encuentran detallados en los establecimientos que no tienen un proceso estandarizado pero si en los demás, por lo que se utilizan perfiles declarados como “artesanales” sin mayor desarrollo.

El proceso de selección incluye en un 100 % de los casos una entrevista con el equipo directivo y en dos de seis un test psicológico. El grado de autonomía con respecto a este proceso está asociado al tipo de administración: las DAEM o corporaciones municipales son las encargadas de la selección de quienes se integran a un establecimiento en dos de tres casos y en el restante se le concede la responsabilidad al establecimiento de gestionar su propio proceso de selección debido a la confianza existente entre el director y la DAEM. En la administración por parte de corporaciones y fundaciones el grado de autonomía del equipo directivo es alto, siempre siendo aprobado por quien sea el sostenedor del establecimiento o algún representante.

Los medios de difusión incluyen publicación en un diario de circulación nacional, lo cual es requisito para los establecimientos municipales como menciona Flores (2014). Este medio es casi el único utilizado para difusión, ya que existe una alta valoración hacia los profesionales “conocidos” por parte de profesionales que ya se encuentren dentro del establecimiento o incluso traslados de profesionales entre establecimientos de una misma corporación municipal o DAEM.

6.1.3. Competencias

Dentro de las competencias, se centran de manera transversal en el Marco para la buena enseñanza de MINEDUC (2008): Dominio de la disciplina, clima de aprendizaje e interacción pedagógica. No se profundiza en todos los aspectos del marco, sin embargo, se destacan algunas habilidades según el contexto

del establecimiento:

- Municipal: experiencia en contextos de vulnerabilidad, adaptabilidad y tolerancia a la frustración.
- Particular subvencionado: Alto desarrollo de competencias técnicas, titulado, trayectoria y lo que transmite dentro de la entrevista.

Otras valoraciones que se dan son hacia el proyecto educativo institucional (PEI), los requisitos mínimos para poder ejercer como profesor como menciona Flores (2014): poseer título de profesor o educador y no encontrarse inhabilitado para el cargo.

6.1.4. Problemáticas

Las problemáticas dentro de los establecimientos difieren según tipo de administración y comuna: Las comunas cercanas a la provincia de Valparaíso no presentan dificultad para la contratación de profesionales, a diferencia de las comunas “del interior” (Olmué, Limache y Calle Larga). Los establecimientos municipales presentan una muy baja rotación de profesionales titulares, los cuales poseen contrato indefinido y además son trasladados entre establecimientos de la misma municipalidad, con dificultades marcadas para ser desvinculados, además de una disminución progresiva de matrícula, por lo que las corporaciones municipales o DAEM resultan estar “sobre dimensionadas” para la cantidad de alumnos actuales.

El ámbito de capacitaciones no se encuentra cubierto de manera efectiva en ninguno de los establecimientos según lo mencionado dentro de las entrevistas. La habilitación frente a MINEDUC se ha realizado en cinco de seis colegios entrevistados, tanto para profesores no titulados, profesionales sin pedagogía o pedagogos de otra área, y en uno de ellos se destacó como un proceso engorroso, el cual podría ser facilitado en cierta medida por parte de alguna entidad externa.

6.1.5. Conocimiento sobre Enseña Chile

Acerca de Enseña Chile, existe un desconocimiento generalizado sobre el rol que cumple la fundación y su metodología de trabajo: solamente en el establecimiento con el cual actualmente se realiza trabajo en conjunto se tiene información más completa sobre la fundación hay un trabajo en conjunto. Las principales razones del desconocimiento de la fundación se centran en que en los establecimientos no se había considerado necesario contratar profesionales por medio de una organización como eCh y que no han tomado en consideración la información que se les ha hecho llegar por distintos medios (principalmente correo) en ocasiones anteriores.

Por contraparte, a pesar de no manejar completamente que es lo que desarrolla la fundación, existe una buena valoración generalizada sobre las diversas instituciones que existen en el contexto educacional

chileno, como organismos de asesorías técnicas, organismos que realizan talleres o cursos para sus estudiantes, etc.

6.1.6. Síntesis de entrevistas

Dentro de los establecimientos entrevistados se pueden destacar los siguientes puntos:

- Progresivamente los establecimientos educacionales privados han migrado a entidades sin fines de lucro (corporaciones o fundaciones) para cumplir con la legislación vigente
- Los establecimientos municipales se enfrentan a la incertidumbre del cambio de administración a los servicios locales de educación, de la cual no manejan información clara lo que les dificulta el trabajo a largo plazo
- El rango de la matrícula de los establecimiento es amplio (658 estudiantes de diferencia)
- Los establecimientos rurales y técnico profesionales presentan mayor dificultad para encontrar profesionales de la educación que los urbanos, principalmente debido a la lejanía con centros educacionales (Universidades)
- La generación de redes depende de cada establecimiento, por lo que no se puede establecer una norma general
- El proceso de selección de profesionales no suele encontrarse estandarizado ni tener un procedimiento único, sino que depende de cada establecimiento y del nivel de autonomía que posee con respecto a la administración
- Los establecimientos que poseen un procedimiento de selección estandarizado suelen hacer test psicológicos, entrevistas por área de especialidad y con el equipo directivo y generan un perfil de cargo documentado
- La autonomía del establecimiento se encuentra alineada al tipo de administración (municipal genera un bajo grado de autonomía y privado un alto grado)
- Las corporaciones municipales urbanas suelen tener un alto nivel de profesionales de la educación que rotan entre establecimientos, lo que dificulta el ingreso de nuevos profesionales
- Las competencias relevantes se encuentran asociadas al Marco para la buena Enseñanza (manejo del aula, dominio del tema) y además el título es muy relevante
- Se valora el grado de alineamiento con el proyecto educativo institucional por parte de los profesionales que seleccionarán

- Existe un sistema de evaluación docente en los establecimientos, pero no se menciona un proceso de capacitación con la misma frecuencia
- La rotación de profesionales no es muy alta debido a la existencia de contratos indefinidos, lo que deja pocas plazas para nuevos profesionales
- El proceso de habilitación se suele realizar con profesores sin título, profesionales para áreas TP y otros casos particulares, pero al no haber una falta generalizada de profesionales no se realiza continuamente
- Los sistemas públicos de educación se encuentran sobre dimensionados en cuanto a infraestructura y a cantidad de profesionales en comunas urbanas
- Se reconoce la marca de Enseña Chile pero no se identifica una correcta descripción de la labor que realizan
- Los requisitos para habilitar profesores perjudican un posible trabajo con eCh ya que en los casos analizados no suelen existir muchas vacantes sin llenar
- Como medio de contacto, se destaca el vínculo vía DAEM en establecimientos municipales ya que tienen un rol activo en la toma de decisiones de contratación de profesionales

6.2. Diseño de cuestionario

Con las conclusiones obtenidas en la fase exploratoria, principalmente las que se presentan en la sección 6.1.6, se diseñó un cuestionario a fin de levantar información del público objetivo de manera masiva. Esta herramienta busca reconocer la percepción de los equipos directivos de los establecimientos respecto a las dimensiones mencionadas en 5.6.5. El cuestionario diseñado se aprecia en el anexo B.5

En la sección de **proceso de selección y competencias** se realizan seis preguntas:

- Q1: Se consulta la participación en procesos de selección de profesionales de la educación, con alternativas afirmativa y negativa. Es posible que el encuestado no haya participado del proceso pero su percepción continúa siendo válida. Se espera que los directores respondan de manera afirmativa ya que en la fase exploratoria se reconoció que ellos eran quienes poseían poder de decisión dentro de cada establecimiento, pero es posible que no todos los establecimientos funcionen igual.
- Q2: Se consulta acerca del rol dentro del proceso de selección de manera abierta, principalmente para reconocer el funcionamiento del proceso de selección y cuál es el grado de participación por parte del encuestado.
- Q3: Se consulta con respecto a si el proceso de selección se encuentra estandarizado, con alternativas afirmativa y negativa.

- Q4: Se solicita una descripción general del proceso de selección en el establecimiento de manera abierta a fin de levantar los procesos de manera general.
- Q5: Se consulta sobre las cuatro competencias más relevantes a la hora de contratar a un profesional de la educación. Las alternativas se generan en base a las mencionadas en las entrevistas de la fase exploratoria y también se agregaron competencias destacadas de la propuesta de eCh (2017) y otras del Marco para la Buena Enseñanza de MINEDUC (2008).
- Q6: Se solicita rankear las cuatro alternativas de Q5. Esta pregunta permite observar cuales competencias son transables por parte de los directivos y un ordenamiento relativo entre ellas.

Posteriormente, se realizan preguntas de la sección “**Conocimiento de ONG y medios de información**”. Ésta se compone de 10 preguntas enfocadas en reconocer cuanto conocimiento tiene el encuestado sobre distintas redes de apoyo disponibles para el desarrollo del quehacer del establecimiento. Existe una gran diversidad de organizaciones de la sociedad civil de índole educacional como se mencionó en 4.2, empresas que entregan servicios de asesorías técnicas (ATE), entre otras.

- Q7, Q8 y Q9: Consulta abierta de recordación de ONGs que participen en el ámbito educacional, “mercado” en el cual eCh se desenvuelve. Sirven para reconocer de manera espontánea las marcas más presentes en la mente de los directivos.
- Q10: Se solicita que el encuestado reconozca organizaciones de la sociedad civil, ya sean fundaciones o corporaciones, que participen en el ámbito educacional. El listado incluye a Enseña Chile y otras diez organizaciones, las cuales se obtuvieron de una búsqueda online según cantidad de apariciones en buscador de Google, principalmente debido a la no existencia de un ranking formal que enumere dichas organizaciones.
- Q11 y Q12: Se consulta sobre la recordación de campañas publicitarias o información que hayan recibido sobre alguna de las marcas anteriores. En caso afirmativo, se pide reconocer de que organización fue
- Q13: Se consulta sobre los medios de información preferidos para la difusión de oportunidades relacionadas a organizaciones del ámbito educacional de manera asistida. Se declaran como opciones medios de comunicación masiva clásicos (radio, televisión, diarios), distintos medios de Internet (correo, redes sociales variadas) y de manera presencial (dentro o fuera del establecimiento), además de una opción de otros medios.
- Q14: se pide rankear las alternativas de Q13 donde la alternativa preferida posee un puntaje menor (puntaje uno para primera opción, dos para segunda y continúa con dicho orden correlativo).
- Q15: Se solicita, a través de escala likert, valorar la relevancia de distintos atributos representativos de organizaciones de la sociedad civil con un puntaje de uno a cinco donde uno es menos relevante y cinco

es más relevante. Las alternativas fueron extraídas desde el estudio “Las organizaciones de la sociedad civil desde la percepción de los chilenos” de [Irrazabal \(2016\)](#), más la alternativa “transparencia”, la cual se fundamenta en [Barragán \(2010\)](#) y [Gutiérrez \(2016\)](#).

- Q16: Se solicita que el encuestado asocie los atributos de Q15 con las marcas que reconoce en Q10, permitiendo generar un análisis de correspondencias y asociar atributos a marcas de manera gráfica.

Sobre **Enseña Chile**, se realizan cuatro preguntas más un párrafo informativo con el vídeo de campaña⁹.

- Q17: Se consulta acerca de lo primero que “se viene a la mente” cuando piensa en eCh de manera abierta.
- Q18: Se presentan cuatro frases que podrían llegar a estar relacionadas con la fundación y la labor que cumple con el fin de verificar el conocimiento efectivo sobre la fundación. Es posible que contrastando esta pregunta con las preguntas Q7, Q8 y Q9 se pueda verificar si la marca es reconocida y además si se tiene un reconocimiento sobre el programa.
- Contextualización: Se presenta el vídeo resumen con una breve explicación sobre la visión y detalles del programa de eCh.
- Q19: Tras contextualizar, se solicita rellenar una matriz con sentencias con escala likert para evaluar el grado de acuerdo con unirse a la red de colegios, obtener mayor información, encuentra interesante la propuesta o si le gustaría realizar otro tipo de actividades. Dentro de la fase exploratoria se dio el caso donde colegios no poseían falta de profesores, por lo que no tienen la necesidad de postular al programa de eCh, sin embargo agradecían el apoyo en innovación pedagógica y estaban abiertos a otro tipo de colaboración.
- Q20: Medición efectiva de la necesidad de trabajo en conjunto con eCh por parte del establecimiento. Si no poseían déficit de profesionales de la educación difícilmente sería necesario difundir el programa en la actualidad, al menos no en las condiciones del corto plazo.

A modo de **identificación**, al tener que evaluarse una propuesta Business to Business, donde eCh entrega una solución al establecimiento y no a un cliente/usuario final (alumnos), las preguntas se centraron en la identificación del establecimiento educacional.

- Q21: Cargo dentro del equipo directivo. Por lo general, y dependiendo del tipo de establecimiento (público o privado), los directores son quienes poseen un mayor grado de responsabilidad dentro del proceso de contratación, sin embargo esta figura puede cambiar de establecimiento en establecimiento.
- Q22: Nombre del establecimiento

⁹<https://www.youtube.com/watch?v=ZIpjEI8fY84>

- Q23: Tipo de establecimiento, dividido entre establecimientos municipales, entidades sin fines de lucro que ya realizaron el proceso de transición a fundaciones o corporaciones, particulares pagados u otros tipos, entre los cuales se espera que puedan responder algunos colegios de administración delegada u otras categorías.
- Q24: Tipos de formación en enseñanza media: Artística, HC, TP o sin enseñanza media. En caso de ser mixtos, es posible marcar más de una alternativa.
- Q25: Comuna.
- Q26, Q27 y Q28: Cantidades de alumnos matriculados, profesionales docentes y profesionales no docentes del establecimiento (aproximado)
- Q29 y Q30: Años trabajando en el establecimiento por parte del directivo y años promedio que permanecen los profesionales en el establecimiento respectivamente, a fin de establecer un índice de rotación de los directivos en el cargo.
- Q31: Principal motivo de cese de funciones para profesionales
- Q32: Escala de disposición del establecimiento a realizar innovación pedagógica en el aula en escala likert. Esta pregunta posee directa relación con las divisiones de tipos de usuarios innovadores de [Rogers \(1962\)](#).

6.3. Resultados fase concluyente

Como se menciona en la sección 5.5, la muestra se compone de 75 observaciones obtenidas tras un muestreo por conveniencia, las cuales disminuyen a medida que avanza el cuestionario. Esto se infiere que ocurre debido a la extensión de la herramienta y por la operación de campo realizada, donde el cuestionario aplicó de manera no presencial sin asistencia de un encuestador que pueda apoyar la recolección.

Considerando la totalidad de la encuesta, es posible caracterizar la muestra mediante 32 preguntas en análisis univariado, lo cual también entrega diversas formas de generar segmentos de representantes de equipos directivos de los establecimientos.

6.3.1. Caracterización de la muestra: Análisis univariado

La muestra se compone de 75 respuestas, de las cuales 49 finalizaron completamente las 32 preguntas y 58 continuaron desde Q15, la cual solicita hacer un ranking de los atributos de las OSC. Este hecho se puede atribuir a la metodología utilizada en el levantamiento de información, el cual entrega un cuestionario que no es asistido por alguna persona sino que es desarrollado de manera completa por el encuestado vía online, por

lo cual es posible que ante algún caso desfavorable (falta de tiempo, algún hecho relevante que ocurra en el minuto o disconformidad con la duración de la encuesta o preguntas realizadas, entre otras), posiblemente el encuestado cierre el sitio web y las preguntas se registren únicamente hasta la última página enviada al hacer click en el botón de siguiente página y, además, una cantidad menor de encuestados entregaron información para identificar el establecimiento, lo cual podría asociarse a querer mantener en reserva su identidad ya que, aún cuando no se solicita el nombre del encuestado, sería posible determinar su identidad según el nombre del establecimiento y el cargo que posee.

Con respecto a estas 75 respuestas, es posible analizar de manera independiente cada una de las respuestas para el análisis univariado:

6.3.1.1. Cargos

La encuesta fue enviada tanto a los directores de los establecimientos educacionales como a los correos con que generalmente se recibe este tipo de información de manera centralizada en los establecimientos. Cómo se busca que algún miembro del equipo directivo que tome decisiones dentro de la contratación de profesores sea quien responda la encuesta, se aceptaron respuestas tanto de directores, rectores, jefes de UTP, y sostenedores de los establecimientos, sin llegar a indagar en profundidad si quien respondía la encuesta era realmente quien tenía un mayor nivel de influencia dentro de la toma de decisiones asociada a este procedimiento, ya que se entiende que cada establecimiento posee una dinámica particular que no necesariamente se repite en los demás, independiente del tipo de establecimiento: por ejemplo, dos liceos municipales de distintas comunas pueden tener liderazgos distintos, siendo tomadas las decisiones de contratación dentro del establecimiento o por la corporación municipal, dependiendo del grado de autonomía que se le haya entregado al equipo directivo.

En la tabla 6.2 se aprecia que los dos cargos con mayor cantidad de respuestas son jefes de UTP y directores, con 30,7 % y 28,0 % respectivamente, mientras que un 34,7 % prefiere no declarar su cargo. Las demás respuestas se reparten entre administrativos, director académico, jefe de formación, subdirector y sostenedor, con una respuesta en cada categoría.

6.3.1.2. Establecimientos

Sobre los distintos establecimientos, se reconocen 44 establecimientos distintos que forman parte del estudio, donde en 5 de ellos se obtienen dos respuestas, como se observa en la tabla B.6. Éstas, se distribuyen en 19 comunas de la región de Valparaíso como se observa en la tabla B.7, concentrándose en una mayor proporción en la comuna de Quilpué y Valparaíso.

El tipo de formación impartida en educación media se concentra en humanista científica, existiendo también respuestas de establecimientos mixtos (HC y TP), sólo TP y artísticos (ver 6.3). Además, la mayoría

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No declarado	26	34,7	34,7	34,7
Administrativo	1	1,3	1,3	36,0
Director	21	28,0	28,0	64,0
Director Académico	1	1,3	1,3	65,3
Jefe de UTP	23	30,7	30,7	96,0
Jefe Formación Profesional	1	1,3	1,3	97,3
Sostenedor	1	1,3	1,3	98,7
Subdirector	1	1,3	1,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tabla 6.2: Distribución de cargos entre respuestas válidas

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

	Artística	Sin educación media	HC	TP	HC y TP
Municipal	1	0	3	5	5
Entidad sin fines de lucro	0	0	22	0	3
Particular pagado	0	0	2	0	0
Administración Delegada	0	0	0	0	3
Particular Subvencionado	0	0	4	0	1

Tabla 6.3: Tipos de formación impartida según administración del establecimiento

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

(25 de 49) son administrados por entidades sin fines de lucro (fundaciones o corporaciones educativas privadas), mientras que se reconocen dos establecimientos que son particulares pagados y tres de administración delegada.

La existencia de colegios particulares pagados dentro del estudio tiene relación con el cambio realizado en la reforma educacional del 2016 con base en la Ley 20.845, donde se elimina el copago y el lucro dentro de los establecimientos subvencionados por el Estado y se modifica el tipo de administración de los colegios particulares subvencionados a entidades sin fines de lucro o particulares pagados de manera gradual según la comuna a la que pertenezcan.

	Alumnos matriculados	Docentes	Profesionales no docentes	Años en el establecimiento	Años promedio profesionales
Media	574,78	40,49	19,12	12,31	9,67
Mediana	519,00	35,00	16,00	10,00	8,00
Moda	400	30	30	1	10
Mínimo	158	10	0	1	2
Máximo	1200	110	70	38	35
Desviación estándar	291,568	18,603	15,775	10,407	7,042

Tabla 6.4: Datos del establecimiento

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

En la tabla 6.4 se observan algunos datos con respecto a la cantidad de alumnos matriculados, profesionales docentes y no docentes, años trabajados por quien responde la encuesta en el establecimiento y años promedio de trabajo de los profesionales en el establecimiento. Con ello se puede inferir que la muestra contiene colegios diversos en cuanto a tamaño: el mínimo de alumnos es de 158 y el máximo de 1200, casi

7,6 veces más grande uno que otro, 10 docentes el mínimo versus 110 el máximo, e inclusive establecimientos que no poseen profesionales no docentes (por ejemplo, secretarias o paradocentes) o que no los consideran dentro de la respuesta entregada. Sobre el tiempo en la institución, también varía enormemente entre menos de un año y hasta 38 en el caso del directivo y de 2 a 35 años promedio de los profesores.

Otro dato estadístico a analizar es el puntaje PSU y ranking, los cuales se observan en la tabla 6.5. La desviación de los puntajes varía entre 40 y 50 puntos dependiendo de la prueba analizada. Los puntajes no superan los 605 puntos y los datos de NEM y Ranking elevarían el puntaje promedio de una postulación a una carrera de educación superior si se simulara una postulación.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Resultado PSU Lenguaje	395,7	570,4	486,945	50,2121
Resultado PSU Matemática	412,9	604,9	490,959	43,2174
Resultado PSU Historia	394,2	588,4	490,118	43,7680
Resultado PSU Ciencias	374,3	560,2	474,200	44,1536
Resultado PSU Promedio	406,2	587,7	489,069	45,2491
NEM	464,7	635,2	545,092	40,2733
Ranking	486,2	647,9	570,031	41,4643
N válido (por lista)	49			

Tabla 6.5: Datos PSU, NEM y Ranking de establecimientos del estudio.

Fuente: Elaboración propia con base en [DEMRE \(2019\)](#)

Por último en la tabla 6.6 se muestran la disposición del establecimiento a realizar innovación pedagógica en el aula, donde casi un 70 % afirma estar dispuesto o muy dispuesto a realizarla (34 de 49 respuestas válidas), mientras que sólo 4 se muestran contrarios a ello. Esta pregunta es relevante para el análisis posterior, ya que se considera que el servicio prestado por Enseña Chile al posicionar en el aula a un profesional con las características buscadas por la fundación debiese asociarse a innovación pedagógica, de manera similar a lo que podría ser un segmento de *Early Adopters*.

6.3.1.3. Procesos de Selección

Sobre la participación de los directivos en los procesos de selección (tabla 6.7, un 92 % responde de manera afirmativa ante la pregunta de si “¿Le ha tocado participar del proceso de selección (contratación) de profesionales de la educación en el establecimiento en el que se desempeña?”, además de indicar que ha participado directamente en los procesos de entrevistas, opinar sobre los perfiles de los postulantes y si se adaptan al establecimiento, evaluación de currículums o tomar la decisión final sobre la contratación.

En el caso de quienes no han participado en este proceso, es posible que ésto se produzca por una administración de los profesionales centralizado por la DAEM, CM o por la entidad administradora, cómo se observa en la tabla 6.8 o por el cargo correspondiente como se señala en la tabla 6.9. Ésto, nuevamente depende de la estructura propia del establecimiento y de los roles que se definan en cada organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 (No dispuesto)	3	4,0	6,1	6,1
2	1	1,3	2,0	8,2
3	11	14,7	22,4	30,6
4	12	16,0	24,5	55,1
5 (Muy dispuesto)	22	29,3	44,9	100,0
Total	49	65,3	100,0	
Perdidos	26	34,7		
Media	4,0000			
Mediana	4,0000			
Moda	5,00			
Desviación estándar	1,15470			
Mínimo	1,00			
Máximo	5,00			
Total	75	100,0		

Tabla 6.6: Disposición del establecimiento a la innovación

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	69	92,0	92,0	92,0
No	6	8,0	8,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Tabla 6.7: Participación en procesos de selección

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

Al momento de comentar sobre el proceso de contratación en cada establecimiento, existe una alta variabilidad con respecto a las respuestas: En el 54,7 % de los casos, el proceso de encuentra claramente estandarizado con el uso de protocolos o pautas establecidas, lo cual se reparte de manera equilibrada dentro de un mismo tipo de establecimiento, como se observa en la tabla 6.10, donde sólo se encuentra un sesgo en el segmento de particulares subvencionados. Ésto puede llevar a distintas conjeturas: por un lado, es posible que los procesos de selección efectivamente no se encuentren estandarizados y se realicen de manera “artesanal”, tal como se mencionó en las entrevistas, o que exista un procedimiento que no se encuentre descrito de manera formal pero que se siga una misma estructura definida por consenso.

Mediante la descripción del proceso de la pregunta Q4, se obtiene información con respecto a los procesos de selección que, de manera general, siguen una estructura bastante similar:

- Detección de la necesidad: No se describe en todos los procesos, pero generalmente se inicia el proceso de selección cuando se abre una vacante en el establecimiento.
- Publicación de la oferta: En 43 oportunidades se menciona la publicación de la oportunidad laboral mediante diarios, y sólo en 3 ocasiones se mencionan portales laborales u otros medios. Otro comentario que llama la atención son las recomendaciones: ya sean de profesionales del mismo establecimiento,

	Municipal	Entidad sin fines de lucro	Particular pagado	Administración Delegada	Particular Subvencionado	Total
Si	12	22	2	3	5	44
No	2	3	0	0	0	5
Total	14	25	2	3	5	49

Tabla 6.8: Tipo de administración versus participación en proceso de selección

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

	Otro	Director	Jefe de UTP	Sostenedor	Total
Si	4	20	19	1	44
No	0	1	4	0	5
Total	4	21	23	1	49

Tabla 6.9: Cargo versus participación en proceso de selección

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

provenientes de instituciones de educación superior o provenientes de la DAEM o CM.

- **Recepción de currículums:** Se hacen 28 menciones a recepción de antecedentes vía web y 8 de recepción en el establecimiento de manera explícita. Además, se mencionan currículums que llegaron con anterioridad al establecimiento.
- **Primera revisión:** Sólo en 35 oportunidades se menciona la realización de una revisión de los antecedentes de los postulantes, lo cual se cree que ocurre al dar por entendido que al recibir los currículums son revisados por algún miembro del equipo directivo. En un sólo caso se hace mención a que esta necesidad debe establecerse en función del perfil de cargo.
- **Entrevistas:** Se realizan 52 menciones explícitas de entrevistas por algún integrante del equipo directivo (Jefe de UTP, director y/o rector, dependiendo del establecimiento), 22 menciones a entrevistas psicolaborales, 9 menciones a entrevistas técnicas por un Jefe de Área y 3 entrevistas por sostenedor o representante del DAEM. Se hacen algunas menciones a la encargada de convivencia escolar para casos particulares y generalmente se realiza un test psicolaboral en segunda instancia, posterior a la evaluación del equipo directivo. En dos casos se menciona la realización de una clase evaluada como complemento a las entrevistas.
- **Decisión final:** Se hacen 25 menciones a que la decisión final de contratación se realiza en consenso por el equipo directivo, 13 exclusivamente por el director o rector y 12 por el sostenedor o DAEM. En un caso particular se menciona que existe nula injerencia del equipo directivo en la decisión de contrataciones, donde el Director afirma que “sólo en una ocasión le envié un currículum vitae de una educadora y el sostenedor aceptó contratarla”

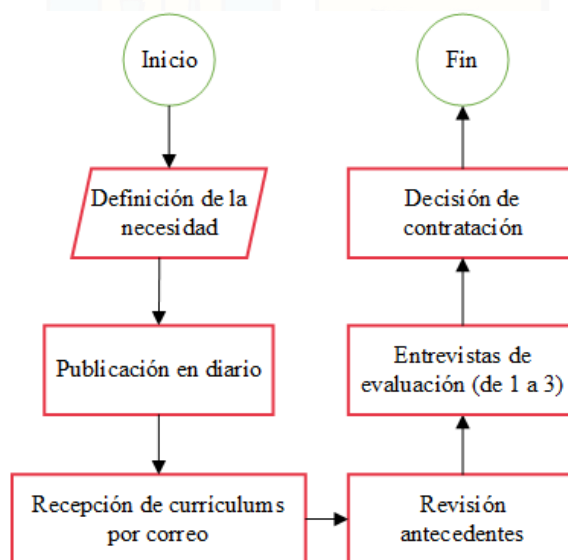
De manera generalizada, es posible visualizar el proceso de selección de los establecimientos en la

	Municipal	Entidad sin fines de lucro	Particular pagado	Administración Delegada	Particular Subvencionado	Total
Si	8	12	1	2	1	24
No	6	13	1	1	4	25
Total	14	25	2	3	5	49

Tabla 6.10: Tipo de administración versus estandarización en proceso de selección

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

figura 6.1.

**Figura 6.1:** Pasos del proceso de selección de los establecimientos

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la investigación

6.3.1.4. Competencias

Las preguntas Q5 y Q6 del cuestionario (ver en B.5) hacen referencia a las principales competencias que buscan los miembros de los equipos directivos en los profesionales que contratan. Se pide seleccionar 4 competencias y ordenarlas en orden descendente en cuanto a relevancia para el encuestado.

Las competencias utilizadas, tal como se menciona en la sección Diseño del cuestionario (ver 6.2), se obtienen a partir del Marco para la Buena Enseñanza de MINEDUC (2008) y de la propuesta de eCh (2017).

Un dato importante a mencionar es que una de las “competencias” añadidas fue la existencia de un título de la especialidad (por ejemplo, si se busca un profesor del área de inglés, que cuente con un título de pedagogía en inglés), siendo que este tipo de atributos no puede ser categorizado como una “competencia”

al no ser una característica que posea el postulante, sino un requisito “legal” que asegura haber recibido un proceso de enseñanza previo en una institución de educación superior.

Cómo se aprecia en la tabla B.9, las tres competencias mejor valoradas son manejo de aula, certificación con un título de la especialidad y conocimientos específicos de la asignatura, las cuales concentran 114 de las 300 respuestas posibles (38 %). Además, al menos un 44 % de los encuestados valora dichas competencias como para colocar alguna dentro de sus primeras cuatro opciones.

En el extremo opuesto en cuanto a valoración se encuentran perseverancia, pensamiento crítico y carisma, las cuales no suman más de 12 de las 300 elecciones realizadas. Se destaca que pensamiento crítico y perseverancia son dos de los valores fundamentales que busca eCh, los cuales son parte importante de las “Habilidades del Siglo 21”, ampliamente desarrolladas por entidades público privadas como [UNESCO \(2019\)](#) y [EducarChile \(2019\)](#).

Dentro de la pregunta se encontraba disponible la alternativa “Otras”, en las cuales se mencionaron las siguientes:

- Ninguna de las anteriores, ya que la mayoría de las mencionadas se ven ya en el ejercicio de la profesión. Nos fijamos en el título y de (la) universidad (que) proviene, que cuente con los certificados de antecedentes y el de inhabilitación como corresponde, (además del) manejo de (la) entrevista.
- Iniciativa. No esperar que le indiquen lo que debe hacer.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Formación inicial.
- Persona con valores claros y acordes a nuestro proyecto confesional.
- Proactividad, que no necesite órdenes para hacer algo.
- Personalidad acorde, honesto, responsable, imparcial y comprometido.
- Habilidades para el trabajo en equipo.
- Dominio del MBE y de los IDA.

Al momento de realizar el ranking con respecto a las competencias valoradas se observan las preferencias como se describen en la tabla B.10, donde cómo primera opción se valora la certificación con un título de la especialidad (en 26 de 75 respuestas), manejo de aula como preferencia en la segunda y tercera opción, conocimientos específicos de la asignatura como segundo lugar en segunda y tercera opción y la capacidad de mejora continua como preferencia en cuarta opción.

Las competencias requeridas por [eCh \(2017\)](#) (Orientación al logro, liderazgo, perseverancia, apertura al feedback, alineación con la misión y visión del programa, pensamiento crítico, planificación, influencia y motivación y construcción de relaciones) son ampliamente relegadas a puestos menos relevantes por

los establecimiento privilegiando el manejo de aula, título universitario, dominio de contenidos y otras competencias masivamente reconocidas y difundidas a través de [MINEDUC \(2008\)](#).

6.3.1.5. Redes, medios y atributos

En otro segmento del cuestionario, se realizan preguntas enfocadas en el conocimiento o desconocimiento de redes colaborativas en el ámbito educacional evaluadas desde el posicionamiento que poseen (mediante herramienta “Top of Mind”) cómo por la asociación con distintos atributos y su valoración.

Las preguntas Q7, Q8 y Q9 solicitan la mención de “organizaciones no gubernamentales que apoyen o participen en el ámbito educacional” de manera abierta. Las respuestas fueron variadas, mencionando un total de 57 “marcas” distintas, las cuales se pueden ver en la tabla B.11. La ONG más mencionada en primer lugar (Q7) es Enseña Chile, con igual cantidad de menciones que “Ninguna”, dicho por quienes no recuerdan alguna organización de este tipo. Considerando las tres respuestas, la opción con mayor cantidad de menciones es “Ninguna”, seguidas por Educación 2020, Enseña Chile, Fundación Chile y Elige Educar. Todas estas organizaciones aparecen como alternativas en una pregunta asistida posterior, por lo que es posible que los encuestados se hayan devuelto a contestar esta pregunta tras no recordar alguna marca.

En el otro extremo, existen 46 marcas distintas con una sola mención, lo cual permite reconocer que existe una gran cantidad de organizaciones que se desenvuelven en este ámbito, e incluso muy variadas entre si: Universidades, preuniversitarios, fundaciones o incluso empresas privadas, que si bien directamente no son ONGs, realizan programas orientados al público escolar.

En Q10 se consulta sobre recordación de marcas de manera asistida, donde las alternativas son las principales organizaciones de la sociedad civil posicionadas en los primeros lugares en búsqueda online mediante la plataforma Google. Las tres alternativas con mayor reconocimiento son Elige Educar, Fundación Chile y Educación 2020, con 57, 56 y 56 reconocimientos respectivamente. Enseña Chile se encuentra en 6to lugar, con 40 reconocimientos, un 12,58 % del total, como se observa en la tabla 6.11 y en la figura 6.2.

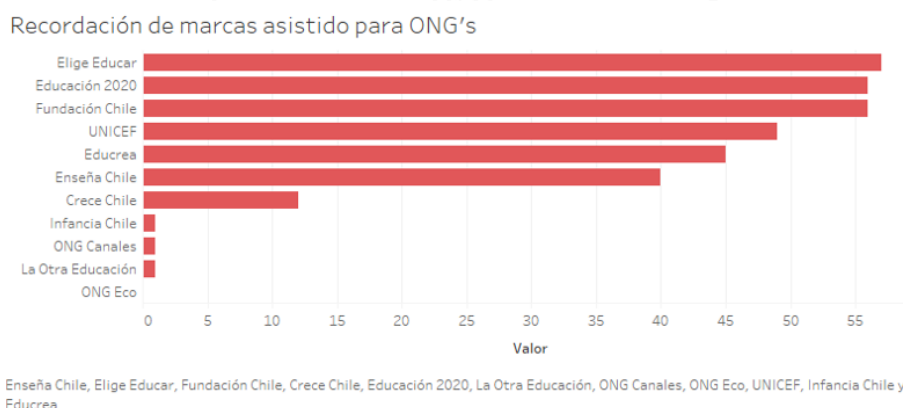
Sobre las campañas publicitarias de las organizaciones mencionadas, un 57,5 % de los encuestados que respondieron afirmativamente ante la pregunta “¿Recuerda alguna publicidad o información que se le haya hecho llegar con respecto a ONGs del ámbito educacional?” como se observa en la tabla 6.12.

El desglose por marca se puede revisar en la tabla 6.13, donde Elige Educar, Educra y Educación 2020 son las tres primeras mayorías, similar al reconocimiento de marcas asistido realizado anteriormente. De acá se desprende que el alto reconocimiento de las marcas puede ser consecuencia de campañas publicitarias cuyos resultados son efectivos y que van dirigidas a este segmento. La comparación entre recordación de marcas y de publicidades se presenta en la tabla 6.14 y en la figura 6.3.

Marca	Frecuencia	Porcentaje
Elige Educar	57	17,92
Fundación Chile	56	17,61
Educación 2020	56	17,61
UNICEF	49	15,41
Educrea	45	14,15
Enseña Chile	40	12,58
Crece Chile	12	3,77
La Otra Educación	1	0,31
ONG Canales	1	0,31
Infancia Chile	1	0,31
ONG Eco	0	0
Total	318	100

Tabla 6.11: Ranking de ONGs

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

**Figura 6.2:** Ranking ONGs

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Los medios preferidos para recibir información son por correo (correo electrónico) y de manera presencial en el establecimiento, mientras que los menos preferidos son LinkedIn e Instagram. La distribución de las opciones se puede apreciar en las tablas 6.15, 6.16 y la figura 6.4. De acá se desprende que existe un bajo uso de redes sociales para obtener información sobre este tipo de oportunidades, por lo que los medios de información más tradicionales (correo electrónico y visitas presenciales al establecimiento) serían buenas alternativas para difusión. Como medios complementarios, la radio, televisión y diarios poseen una valoración similar, aunque significativamente menor a las dos anteriormente mencionadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Si	42	56	57,5
No	31	41,3	42,5
Total	73	97,3	100
Perdidos	2	2,7	
	75	100	

Tabla 6.12: Recuerdo de alguna publicidad de ONGs

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Marca	Frecuencia	Porcentaje
Enseña Chile	11	10,28
Elige Educar	24	22,43
Fundación Chile	17	15,89
Crece Chile	1	0,93
Educación 2020	20	18,69
La Otra Educación	0	0
ONG Canales	0	0
ONG Eco	0	0
UNICEF	6	5,61
Infancia Chile	2	1,87
Educrea	21	19,63
Ninguna	4	3,74
Astroteca	1	0,93
Total	107	100

Tabla 6.13: Cantidad de recuerdos de publicidad de la ONG

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Dentro del segmento “otros”, es posible encontrar tres respuestas que hacen referencia a “e-mail” o “mail” y una que mencionaba “correo”. Las primeras cuatro se pueden deber a que la alternativa “correo” fue asociada a correo tradicional (envío de cartas físicas), sesgo que podría afectado el estudio, lo que se habría evitado al colocar “correo electrónico” en vez de “correo”. La cuarta respuesta quizás hace referencia al correo tradicional, o puede deberse a que no observó la alternativa que se encontraba disponible.

Es importante notar que, aunque tenga una baja valoración, la alternativa “No recibir información” tuvo respuestas en primera preferencia, por lo que es posible que exista un público abiertamente contrario a trabajar con redes de este estilo.

Sobre los atributos relevantes dentro de una red, se adaptaron los mencionados dentro del estudio de [Irrarázabal \(2016\)](#), añadiendo el atributo “Transparencia” que nace a partir del estudio de [Gutiérrez \(2016\)](#). La valoración en escala likert desglosado y el ranking asociado a las respuestas se puede ver en las tablas 6.17 y 6.18 respectivamente. En éste último se aprecia que los dos atributos más valorados para los encuestados son “Valores y vocación” y “Resolución de problemáticas concretas”, mientras que la menos valorada es “Autonomía”.

Al consultar sobre la asociación atributo-marca, fue posible realizar una tabla de contingencias con

ONG	Marca	Publicidad
Elige Educar	57	24
Fundación Chile	56	17
Educación 2020	56	20
UNICEF	49	6
Educrea	45	21
Enseña Chile	40	11
Crece Chile	12	1
La Otra Educación	1	0
ONG Canales	1	0
Infancia Chile	1	2
ONG Eco	0	0
Total	318	102

Tabla 6.14: Recordación de marca y publicidad de cada ONG.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Medio	Frecuencia	Porcentaje
Correo	46	38,98
Presencial en establecimiento	17	14,41
Facebook	10	8,47
Radio	9	7,63
Diarios	9	7,63
Televisión	8	6,78
No recibir información	7	5,93
Presencial fuera del establecimiento	4	3,39
Otros	4	3,39
Instagram	3	2,54
Linkedin	1	0,85
Total	118	100

Tabla 6.15: Recordación de marca y publicidad de cada ONG.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

las principales organizaciones del estudio y los atributos asociados a ellas, tabla que se puede observar en 6.19. Con ella, se construye el mapa derivado del análisis de correspondencias de la figura 6.5, mientras que los valores de significancia y centros de inercia se detallan los anexos B.12, B.13 y B.14.

Al tener una significancia mayor a 0.05, no se puede rechazar la hipótesis nula que indica que las variables podrían ser independientes entre sí, lo que impide un análisis concreto por este medio. Esto se puede deber a que no existe una identificación clara de las marcas con atributos específicos, donde no se establecería una relación clara que permita determinar dependencia entre dos categorías en particular más allá de ciertas marcas y atributos que superan la inercia promedio de las dimensiones.

Realizando un análisis según dimensiones, la dimensión 1 considera a Educrea por un lado y a Educación 2020 y autonomía por el otro, de lo cual se entiende que Educación 2020 sería mucho más autónoma que Educrea. La dimensión dos incluye la rapidez en la entrega de soluciones y la resolución de problemáticas concretas por un lado y a UNICEF en el otro extremo, de lo cual se puede inferir que UNICEF

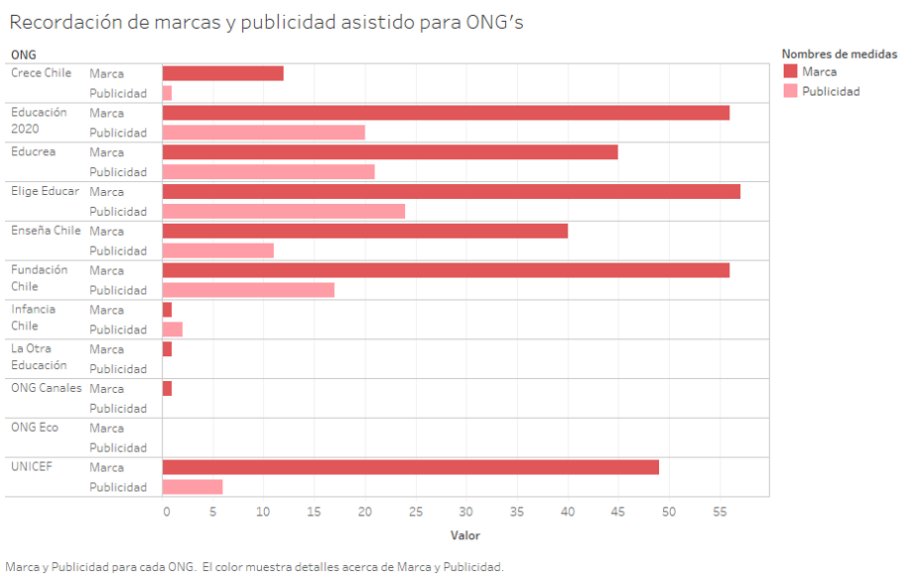


Figura 6.3: Recordación de marca y publicidad según organización.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

no entregaría soluciones concretas para establecimientos educacionales ni actuaría de manera rápida.

Lo que sí es posible determinar es cierto grado de semejanza entre marcas y atributos. La marca de Enseña Chile se sitúa en el cuadrante inferior derecho, por lo que podría relacionarse al atributo “Autonomía”, el atributo menos valorado por los encuestados (ver tabla 6.18), mientras que se podría establecer una relación contraria a la marca “UNICEF” y a los atributos de “Transparencia” y “Excelencia”. Ésto no quiere decir que la marca de eCh no sea asociada a esos atributos, de hecho en la tabla de contingencias 6.19 se observa que en 14 oportunidades se asoció eCh a “Transparencia” e incluso es la marca con mayor frecuencia en este atributo, sin embargo no sería algo representativo de la fundación en comparación al resto de organizaciones y atributos.

Con respecto a las marcas “Educación 2020”, “Educrea”, “Elige Educar” y “Fundación Chile” no se podría establecer algún tipo de relación, al igual que con los atributos “Valores y vocación”, atributo mejor valorado, “Flexibilidad”, “Resolución de problemáticas concretas” y “Rapidez en la entrega de soluciones”.

En resumen, la marca de eCh no presenta asociación positiva con atributos relevantes para los encuestados, lo que da pie a cuestionar si es que realmente se logra algún grado de posicionamiento claro dentro de la mente de los encuestados.

Medio	1° Preferencia	2° Preferencia	3° Preferencia	4° Preferencia
Correo	35	4	0	0
Presencial en establecimiento	9	6	1	0
Otros	4	0	0	0
No recibir información	3	0	0	1
Facebook	2	4	2	0
Televisión	2	2	2	1
Radio	2	1	4	1
Instagram	1	2	0	0
Diarios	1	4	1	1
Linkedin	0	1	0	0
Presencial fuera del establecimiento	0	1	3	0

Tabla 6.16: Preferencias en medios de información desglosado.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Valor Likert	1	2	3	4	5
Excelencia	1	3	10	12	33
Rapidez soluciones	1	6	9	19	24
Resolución problemáticas concretas	2	1	11	11	34
Flexibilidad y adaptabilidad	2	2	15	14	25
Valores y vocación	0	3	9	12	35
Autonomía	4	7	15	15	17
Transparencia	2	1	14	13	29

Tabla 6.17: Recuento de valoración de atributos relacionados a OSC.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

6.3.1.6. Sobre Enseña Chile

En las preguntas Q17 y Q18 se consulta sobre la labor que cumple eCh, tanto de manera abierta como asistida. En la figura B.3 se observan las principales palabras asociadas a la fundación, mientras que en B.4 las principales frases. La diferencia fundamental es que analizando las frases se aprecia que la con mayor cantidad de repeticiones es “No la conozco”, seguido por “apoya liceos vulnerables”, mientras que comparando palabras, las principales menciones son “profesionales”, “educación”, “mejorar”, “docencia”, “voluntariado” y “calidad”.

De manera asistida, como se ve en la tabla B.15 el 46,67 % identificó correctamente la frase, mientras que 13,33 % (10 respuestas) lo asoció a voluntariado, 9,33 % (7 personas) a una consultora y el mismo porcentaje a una plataforma con material online.

Posterior a ello, tras ver un vídeo resumen con lo que hace eCh, se consultó sobre la posibilidad de realizar trabajo en conjunto y la necesidad de realizarlo. Los resultados sobre estos puntos se encuentran en la tabla 6.20. De la muestra, 41 encuestados están de acuerdo o en total acuerdo con que la propuesta de eCh es interesante, 26 desearían obtener más información, 28 estarían interesados en trabajar con el programa de eCh y 25 desarrollar otro tipo de actividades. Además, 17 identifican que sería necesario o muy necesario el

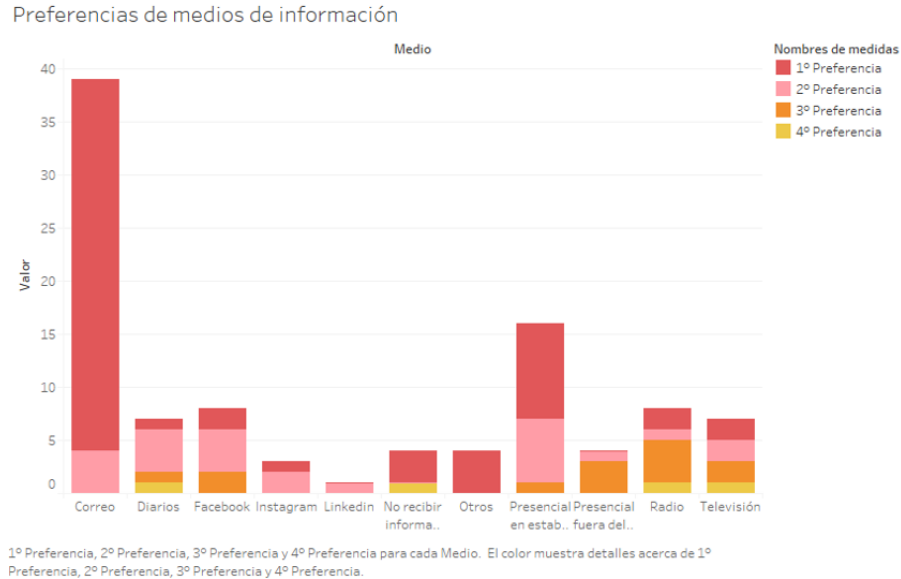


Figura 6.4: Preferencia de medios de información.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Atributo	Ranking	Media
Valores y vocación	1	4,34
Resolución problemáticas concretas	2	4,25
Excelencia	3	4,24
Transparencia	4	4,12
Rapidez soluciones	5	4
Flexibilidad y adaptabilidad	5	4
Autonomía	7	3,59

Tabla 6.18: Valoración de atributos relacionados a OSC.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

programa dentro de su establecimiento.

Al cruzar las respuestas sobre conocer el programa (si acierta indicando programa se da por hecho que lo conoce, mientras que si indica otra opción se da por hecho que no lo conoce) con encontrar interesante el programa (4 o 5), querer recibir más información (4 o 5), ser un colegio de la red al recibir el programa de eCh con un profesional durante dos años (4 o 5) y realizar otro tipo de actividades en conjunto (4 o 5) se obtiene información relevante:

- Entre quienes no conocen el programa (24), 15 (62,5 %) lo encuentran interesante, 9 (37,5 %) están interesados en tener más información, 10 (41,7 %) les gustaría trabajar con un peCh y 8 (33,3 %) estarían interesados en realizar otro tipo de actividades.
- Entre quienes ya lo conocían previamente (35), las estadísticas anteriores suben a 26 (74,3 %) que lo encuentran interesante, 17 (48,6 %) están interesados en tener más información, 18 (51,4 %) les

	Enseña Chile	Elige Educar	Fundación Chile	Educación 2020	UNICEF	Educrea
Excelencia	15	16	23	19	16	15
Rapidez soluciones	11	7	7	5	3	6
Resolución problemáticas concretas	14	13	17	8	7	14
Flexibilidad y adaptabilidad	16	11	11	17	8	7
Valores y vocación	14	12	13	14	11	7
Autonomía	10	4	8	12	1	1
Transparencia	14	7	9	9	11	10

Tabla 6.19: Tabla de contingencias marcas-atributos.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Valoración	En total desacuerdo	2	3	4	En total acuerdo	Total
Encuentra que la propuesta es interesante	4	3	8	19	22	56
Le interesaría obtener mayor información sobre la fundación	9	6	15	11	15	56
Le gustaría poder trabajar con eCh en su colegio y unirse a la red de colegios	11	4	13	14	14	56
Le gustaría realizar otro tipo de actividades con la fundación	6	9	16	13	12	56
	Nada necesario			Muy necesario		
¿Qué tan necesario es para mi establecimiento que profesionales de Enseña Chile hagan clases por un período de dos años?	8	7	23	8	9	55

Tabla 6.20: Trabajo del establecimiento con eCh.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

gustaría trabajar con un peCh y 17 (48,6 %) estarían interesados en realizar otro tipo de actividades.

- Entre quienes no conocían previamente el programa (24), 4 (16,7 %) lo encuentran muy poco o nada interesante, 7 (29,2 %) no están interesados en tener más información, 7 (29,2 %) no les gustaría trabajar con un peCh y 8 (33,3 %) son contrarios a realizar otro tipo de actividades.
- Entre quienes efectivamente lo conocían (35), 5 (14,3 %) lo encuentran muy poco o nada interesante, 10 (28,6 %) no están interesados en tener más información, 10 (28,6 %) no les gustaría trabajar con un peCh y 9 (25,7 %) son contrarios a realizar otro tipo de actividades.
- Entre quienes están de acuerdo o muy de acuerdo (4 o 5) en que les gustaría poder trabajar con eCh en su colegio y unirse a la red de colegios (28), 15 (53,4 %) encuentran que sería necesario o muy necesario que se realizara. De manera inversa, entre los encuestados que creen que sería necesario o muy necesario trabajar con eCh (17), a 15 (88,2 %) le interesaría formar parte del programa, de lo cual se desprende que hay 2 que lo consideran necesario o muy necesario pero no les interesaría, o les sería indiferente.
- Estas cifras se mantienen relativamente parejas entre quienes conocen y no conocen el programa (8 y 7

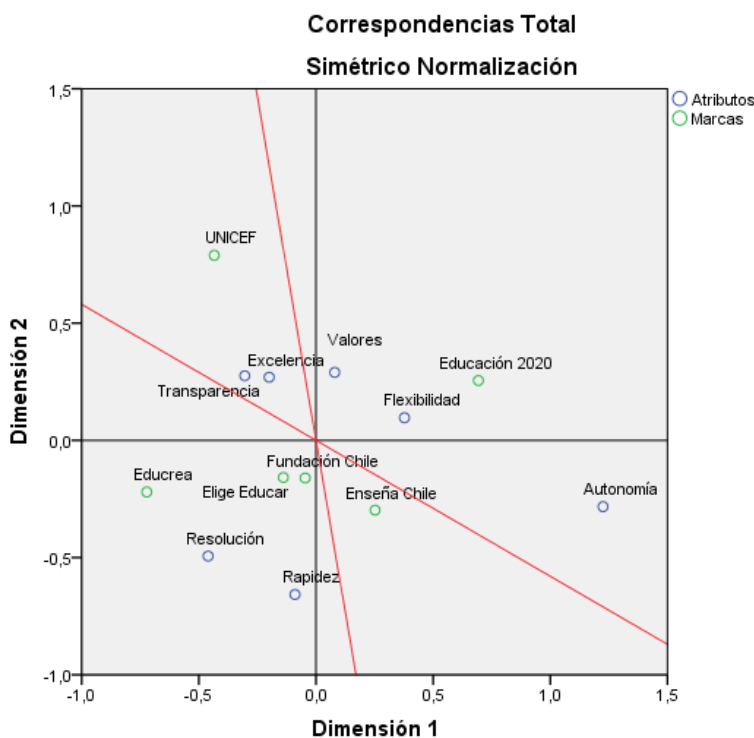


Figura 6.5: Mapa del análisis de correspondencias.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

respuestas respectivamente), lo que varía entre un 23 % y un 29 % de sus respectivos grupos.

Los resultados anteriores muestran que la actitud positiva hacia eCh (respuestas 4 y 5) mejora al tener mayor información del programa a diferencia de la actitud negativa (respuestas 1 y 2), en los cuales se considera que independiente del nivel de información no varía de gran manera. Ésto tiene cierta congruencia al considerar la curva de “*Early Adopters*” de Rogers (1962), donde el grupo de “*Laggards*” o “*Rezagados*” son los últimos en realizar cambios en sus conductas, o directamente contrarios a modificar actitudes o actividades.

6.3.2. Conclusiones análisis univariado

Dentro de los principales resultados obtenidos de la muestra, se consideran los siguientes puntos:

- La principal fuente de datos son respuestas provenientes de Directores y Jefes de UTP de colegios administrados por entidades sin fines de lucro y con enseñanza de tipo Humanista - Científica.
- Existe una concentración de respuestas en colegios de la comuna de Quilpué.

- La muestra es heterogénea en cuanto a cantidades de alumnos, profesionales docentes, no docentes y años trabajados en el establecimiento, teniendo una desviación hacia el límite superior en dichas características (medias mayores a las medianas).
- Los procesos de selección en los establecimientos siguen una “pauta implícita” que no necesariamente se encuentra formalizada en un protocolo claro, donde prima el requisito de publicación en un diario de circulación nacional como se solicita en el artículo 25 y 28 de la ley [Ley N°19.070 \(1991\)](#) para los concursos públicos.
- El grado de toma de decisiones sobre la persona a quien contratar varía según el establecimiento, por lo que sería importante informar tanto a miembros del equipo directivo (Jefes de UTP y Directores principalmente) como a autoridades fuera del establecimiento (Sostenedores y/o autoridades de las organizaciones administradoras correspondientes).
- Las competencias más valoradas en los profesionales de la educación se centran en el Marco para la Buena Enseñanza y se pueden considerar “tradicionales”, mientras que las competencias que ofrece eCh son más cercanas a las Competencias del Siglo XXI, los cuales se pueden catalogar de “innovadoras” y podrían ser valoradas por un segmento en específico de equipos directivos.
- Existe un bajo uso de tecnologías de la información por parte de los establecimientos, especialmente para los medios de información, donde preferentemente se usan medios como correo electrónico y recepción de información presencial, además de las constantes faltas ortográficas en las respuestas abiertas.
- Existe un desconocimiento general de redes educativas, las cuales son muy variadas y de las cuales, de manera asistida, la recordación de marcas se concentra en máximo seis alternativas, donde la menos reconocida es eCh.
- No existe una asociación positiva para eCh con respecto a atributos de OSC bien valoradas, sino que, por el contrario, se señala como opuesta a atributos bien valorados como la transparencia y excelencia.
- Si bien de manera asistida la mayoría de los encuestados identifican correctamente la labor de eCh, de manera abierta en muy pocos casos se describe de una forma cercana a la realidad.
- Aún cuando existe una valoración positiva o muy positiva frente a la labor de eCh con respecto a los ítems de “propuesta interesante”, “recibir más información”, “participar del programa” y “participar de otra forma”, sólo un 30 % encuentra necesario o muy necesario trabajar con la fundación en su programa. Estas valoraciones son levemente mayores a mayor nivel de información posee el encuestado.

Una vez visualizado el panorama general, resulta relevante poder segmentar las respuestas, comparar y poder definir los perfiles asociados a los segmentos que se generen.

6.3.3. Generación de conglomerados

Se realizaron seis tipos distintos de conglomerados, basándose en las distintas herramientas disponibles en el programa SPSS y explicados en la sección 4.4.4. Ello considera la segmentación utilizando las preguntas Q5 y Q15, las cuales hacen referencia a la valoración de las competencias de los profesionales de la educación de cada encuestado y la valoración de los atributos asociados a las OSC, respectivamente.

Los métodos utilizados para la realización de los conglomerados fueron “Clúster de K-Medias” con dos y tres segmentos, “Clúster Bietápico” utilizando los criterios de Schwarz y Akaike utilizando máxima verosimilitud y “Clúster Jerárquico” comparando dos y tres conglomerados con distancia euclidiana al cuadrado. La asignación de las observaciones a los clústers se puede ver en la tabla 6.21 y los resultados de cada uno de estos análisis en las tablas B.17, B.18, B.19, B.20, B.21 y B.22. Además, el dendograma, diagrama de asignación de los datos a conglomerados en específico bajo el método de jerarquización, se puede observar en la figura 6.6.

La asignación de cada observación a los segmentos según los distintos tipos de segmentación realizados se pueden observar en la tabla B.16.

Resumen	Cantidad de clústers	n clúster 1	n clúster 2	n clúster 3	Sin clúster	Válidos	Total	% Válidos
Clúster K-Medias 2	2	41	17	0	17	58	75	77,3
Clúster K-Medias 3	3	13	9	36	17	58	75	77,3
Bietápico Schwarz	2	19	39	0	17	58	75	77,3
Bietápico Akaike	3	16	27	15	17	58	75	77,3
Jerárquico 3	3	16	41	1	17	58	75	77,3
Jerárquico 2	2	17	41	0	17	58	75	77,3

Tabla 6.21: Tamaño clústers.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

De manera general, las distintas herramientas de segmentación permiten segmentar los datos según similitudes, de lo cual se desprenden grupos con características similares.

En particular, la mayoría de los segmentos poseen una alta valoración de las competencias “Manejo de aula” y “Conocimientos específicos” hacia los profesionales y una muy baja valoración de la “Autonomía” de las organizaciones. Lo primero es posible de asociar al Marco para la Buena Enseñanza, donde la competencia de “Manejo de aula” y los “Conocimientos específicos” son un elemento clave de los dominios A y B respectivamente, mientras que al trabajar constantemente con organizaciones gubernamentales y/o municipales podría indicar que no es relevante el grado de autonomía de las organizaciones, sino que se privilegiaría el resto de atributos.

Las competencias se asocian a algún o algunos segmentos según la cantidad de valoraciones que tengan dentro del conglomerado, mientras que los atributos se evalúan según la nota promedio en escala likert. De esta forma, las características de los segmentos definidos son las siguientes:

- K-Medias con dos segmentos:

Segmento 1, 41 datos: alta valoración de “Liderazgo” y “Mejora continua” como competencia de los profesionales y “Resolución de problemáticas concretas” y “Excelencia” en las organizaciones. Valoración media de atributos de OSC de 4,5 puntos en escala de 1 a 5.

Segmento 2, 17 datos: alta valoración de “Título de la especialidad” como competencia de los profesionales y “Valores y vocación” en las organizaciones. Valoración media de atributos de OSC de 3,0.

- K-Medias con tres segmentos:

Segmento 1, 13 datos: alta valoración de la “Orientación al logro” y “Rigurosidad” como competencias y “Valores y vocación” y “Resolución de problemáticas concretas” en organizaciones. Valoración media de atributos de OSC de 3,6.

Segmento 2, 9 datos: Similar al segmento 2 de K-Medias de dos segmentos, donde se valora el “Título” y “Valores y vocación”. Valoración media de atributos de OSC de 2,7.

Segmento 3, 36 datos: Similar al segmento 1 de K-Medias de dos segmentos, donde se valora el “Liderazgo”, “Mejora continua” y “Excelencia”, pero añade la “Transparencia” como atributo relevante. Valoración media de atributos de OSC de 4,6.

- Bietápico Schwarz:

Segmento 1, 19 datos: Similar al segmento 2 de K-Medias de dos segmentos. Valoración de “Título de la especialidad” y “Valores y vocación” en las organizaciones. Valoración media de atributos de OSC de 3,1.

Segmento 2, 39 datos: Similar al segmento 1 de K-Medias dos segmentos con “Liderazgo”, “Mejora continua” y agrega “Título” como competencia, mientras que “Excelencia” en las organizaciones y añade “Transparencia”. Valoración media de atributos de OSC de 4,6 puntos en escala de 1 a 5.

- Bietápico Akaike:

Segmento 1, 16 datos: “Título de la especialidad” y “Valores y vocación”. Valoración media de atributos de 3,1.

Segmento 2, 27 datos: “Mejora continua” y “Excelencia”. Valoración media de atributos de 4,5.

Segmento 3, 15 datos: Es el segmento más particular de los anteriormente mencionados, donde por primera vez se valora la “Innovación” como competencia junto a “Liderazgo”, mientras que se destaca la “Transparencia” como atributo relevante. Valoración media de atributos de OSC de 4,5. Parece ser un perfil similar al deseado por eCh.

- Jerárquico de dos segmentos:

Segmento 1, 17 datos: Similar al segmento 2 de K-Medias de dos segmentos, con valoración por “Título” y “Valores y vocación”. Valoración media de 3,0.

Segmento 2, 41 datos: Segmento 1 de K-Medias de dos segmentos. Alta valoración de “Liderazgo”, “Mejora continua”, “Resolución de problemáticas concretas” y “Excelencia”. Valoración media de atributos de OSC de 4,5 puntos.

■ Jerárquico de dos segmentos:

Segmento 1, 16 datos: Segmento 1 de Jerárquico de dos segmentos sin un dato particular, el cual compone el segmento 3 de esta segmentación. no cambian sus características.

Segmento 2, 41 datos: Igual al segmento 2 de jerárquico de 3 segmentos.

Segmento 3, 1 dato: Es el dato que “escapa” del segmento 1 de jerárquico de dos segmentos. En particular, tiene una valoración alta por la “Innovación”, “Título de la especialidad” y la “Rigurosidad”. Lo más destacable, es que es el único segmento que no tiene una valoración negativa por la “Autonomía” de las OSC (valoración de 5 sobre 5).

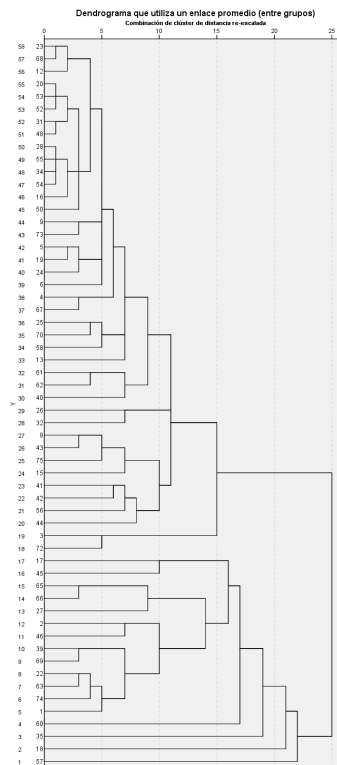


Figura 6.6: Dendrograma de clúster jerárquico.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Todas las herramientas para generar conglomerados entregan segmentos que podrían ser analizados. Sin embargo, se selecciona el modelo jerárquico para continuar con el análisis ya que entrega conglomerados

con características definidas que posiblemente posean diferencias significativas entre sí. Además, por el análisis del dendograma de la figura 6.6, la mayor distancia entre clústers se da cuando se reúnen los 2 más relevantes en cuanto a cantidad de datos, por lo cuál se toma este enlace como punto de análisis para las siguientes secciones.

6.3.4. Análisis de conglomerados

Es posible realizar el análisis univariado de la sección 6.3.1 para cada uno de los segmentos generados según el método jerárquico. Para poder generar una comparativa entre ambos segmentos, se separaron los análisis en secciones por separado para ambos grupos de modo que se pueda tener una concepción completa de cada uno. Los establecimientos asociados a cada segmento se pueden revisar en la tabla B.25.

6.3.4.1. Segmento 1

Atributos

Este segmento se compone de 17 observaciones donde se identifica como características relevantes la valoración del “título de la especialidad” como competencias profesionales y la “valores y vocación” como atributos de las organizaciones de la sociedad civil. Además, en promedio, los encuestados de este segmento tienen una valoración de 3,0 por los atributos de las OSC, por lo que se podría establecer que son bastante “críticos” o “castigadores” con este punto.

Segmento 1	Excelencia	Rapidez soluciones	Resolución problemáticas concretas	Flexibilidad y adaptabilidad	Valores y vocación	Autonomía	Transparencia
Enseña Chile	5	5	5	9	6	5	6
Elige Educar	4	2	6	3	3	2	4
Fundación Chile	6	2	7	5	4	3	4
Educación 2020	6	2	2	3	6	5	2
UNICEF	4	1	1	2	5	0	5
Educrea	4	2	4	3	3	0	2

Tabla 6.22: Tabla de contingencias segmento 1

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Con respecto a los atributos y la asociación que se hace dentro del segmento, como se observa en la tabla 6.22 y en la figura 6.7, Enseña Chile es contrario a transparencia, similar a autonomía y no posee relación con el resto de las variables. Lo más cercano son los atributos de rapidez y excelencia, que podrían llegar a ser similar y contrario a eCh respectivamente, y UNICEF, que sería contrario a eCh pero queda fuera del límite por poco ángulo.

El resumen del análisis y puntos fila y columna se pueden ver con más detalle en los anexos B.29, B.30 y B.31. De ello, se desprende que al igual que en el análisis de correspondencias con todas las observaciones, el grado de significancia del análisis no es suficiente (es mayor a 0,05), por lo cual no se puede asegurar que exista una relación entre los atributos y las marcas.

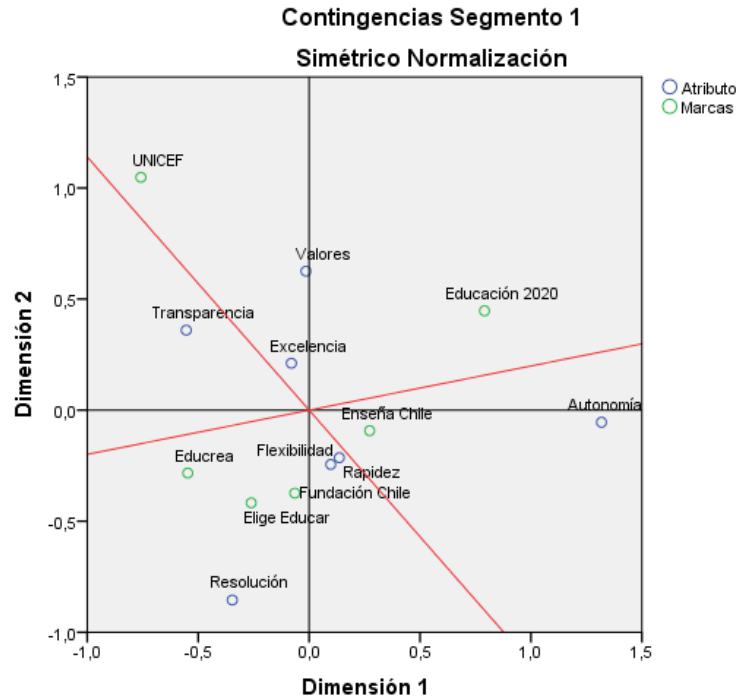


Figura 6.7: Mapa del análisis de correspondencias del segmento 1.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Con dos dimensiones se explica el 75,7 % de la relación entre variables. La dimensión 1 asocia a Educación 2020 con un alto grado de autonomía y poca transparencia, mientras que la dimensión 2 se asocia a UNICEF con valores y vocación claros pero una baja resolución de problemáticas concretas. Sobre eCh no es concluyente al estar muy cercano al origen.

Selección - Formación - Administración

Como se observa en la tabla 6.29, el segmento está compuesto en su mayoría por directores de los establecimientos con cerca de un 53,9 %, seguido por un 38,5 % de jefes de UTP. De la tabla B.23 se aprecia que son establecimientos con formación humanista-científica (76,9 %) o técnico profesional (23,1 %) por separado, sin colegios con formación mixta o artísticos. un 61,5 % son entidades sin fines de lucro y 7 de 13 establecimientos poseen las características de HC + SFL (53,8 %).

Sobre la participación en selección de profesionales, un 88,24 % del segmento ha participado y un 70,59 % afirma que el proceso se encuentra estandarizado como se ve en B.28.

Comunas

Sobre la distribución geográfica, tabla B.24, se identifican 9 comunas dentro del segmento 1: Valparaíso, San Antonio, Algarrobo, La Calera, La Ligua, Cabildo, Quilpué, Villa Alemana y Calle Larga. No se identifica un patrón común claro para considerar la distribución de estas comunas en un segmento en

específico.

Datos Establecimiento

En cuanto a datos más concretos, como se observa en B.26, los establecimientos de este segmento poseen una media de 525 estudiantes, 38 docentes, 15 profesionales no docentes y los profesionales del establecimiento poseen una gran diferencia con respecto a los años en el establecimiento con el encuestado: 7,75 y 16,15 respectivamente. La cantidad de tiempo que el encuestado lleva en el establecimiento podría tener relación con la perspectiva que posee sobre la educación y las competencias y atributos valorados.

Innovación

La disposición del establecimiento a la innovación (tabla 6.23) se reparte entre las categorías 3, 4 y 5 de manera bastante similar, por lo que se entiende que hay una disposición alta (mayor o igual a 3 en escala de 1 a 5), sin embargo no existe una claridad o aceptación unánime sobre este punto. Con relación a los años del encuestado en el establecimiento, se puede generar la hipótesis que considera que “al tener una mayor cantidad de años en el establecimiento la disposición a la innovación disminuye”.

		Segmento 1		Segmento 2		Total
		Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	
Disposición del establecimiento a la innovación	No dispuesto	1	7,7	2	5,72	3
	2	0	0	1	2,86	1
	3	4	30,77	7	20	11
	4	3	23,08	9	25,72	12
	Muy dispuesto	5	38,47	16	45,72	21
	Total	13	100	35	100	48
	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Percentil 25	Percentil 75
Segmento 1	3,85	4	5	1,21	3	5
Segmento 2	4,03	4	5	1,15	3	5

Tabla 6.23: Disposición a la innovación en segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

PSU

Si se hace la comparación con pruebas estandarizadas y puntajes para ingreso universitario (NEM y Ranking), el segmento 1 posee un promedio en pruebas PSU que varía entre 483,1 (Promedio PSU Ciencias) y 502,13 (Promedio PSU Matemáticas) como se observa en B.27, además de un NEM y Ranking superiores a 552 y 574 promedio. Al comparar estos resultados con los del segmento 2, se podría describir al segmento 1 como más “tradicional” por las competencias destacadas y orientado al logro mediante los puntajes de pruebas estandarizadas en mayor medida que el segmento 2.

Marcas

La recordación de marcas de manera no asistida posiciona a eCh en un cuarto lugar, donde se ubican antes otras ONGs, ninguna ONG y Educación 2020 en orden descendente como se ve en 6.24 y 6.8. Además,

un 29,41 % de quienes componen este segmento lo identifican dentro de las primeras tres opciones. De manera asistida, la cantidad de encuestados que reconocen la marca aumenta a 11, alcanzando un 64,71 % del total, quedando en cuarta posición de manera decreciente por debajo de Elige Educar, Educación 2020 y con la misma cantidad que UNICEF, como se aprecia en la tabla 6.25.

Segmento 1				
	1°	2°	3°	Total
Otros	3	2	6	11
Ninguna	2	3	3	8
Educación 2020	2	4	1	7
Enseña Chile	4	0	2	6
Fundación Chile	2	3	0	5
Empresas	1	1	1	3
Elige Educar	0	2	1	3
OPD	2	0	0	2
Educar Chile	1	1	0	2
UNICEF	0	1	1	2
Universidad de Chile	0	0	2	2

Tabla 6.24: Recordación de marcas de ONGs en segmento 1.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario



Figura 6.8: Gráfico de barras sobre recordación de marcas de ONGs en segmento 1.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Publicidad

La recordación de publicidad dentro del segmento 1 se concentra en la ONG Elige Educar (23,33 %), seguida por Educación 2020 y Fundación Chile con el mismo porcentaje (20 %) y en cuarto lugar Enseña

De las siguientes ONGs, ¿Cuáles conoce?	Segmento 1	Segmento 2
Enseña Chile	11	22
Elige Educar	15	32
Fundación Chile	10	33
Crece Chile	0	9
Educación 2020	13	34
La Otra Educación	0	0
ONG Canales	1	0
ONG Eco	0	0
UNICEF	11	30
Infancia Chile	0	1
Educrea	10	26

Tabla 6.25: Recordación de marcas asistida según segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Chile (16,67 %). Los porcentajes y cantidades se ven en la tabla 6.26.

Sobre los medios preferidos de información se prefiere ampliamente la información vía correo electrónico con un 46,43 %, mientras que en segundo lugar publicidad en radios (14,29 %) y en tercero la publicidad en diarios (10,71 %). Ver 6.31.

	Segmento 1		Segmento 2	
Enseña Chile	5	16,67	5	8,62
Elige Educar	7	23,33	14	24,14
Fundación Chile	6	20	7	12,07
Crece Chile	0	0	0	0
Educación 2020	6	20	11	18,97
La Otra Educación	0	0	0	0
ONG Canales	0	0	0	0
ONG Eco	0	0	0	0
UNICEF	1	3,33	4	6,9
Infancia Chile	1	3,33	1	1,72
Educrea	4	13,33	16	27,59
Total	30	100	58	100

Tabla 6.26: Recordación de publicidad de ONGs en segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Enseña Chile

Con respecto al conocimiento sobre eCh en el segmento, se destaca que cerca de un 24 % lo asocia a un voluntariado y cerca de un 6 % a una consultora (ver tabla 6.27). Además, sobre las preguntas de encontrar interesante la propuesta de eCh, mayor información, trabajo con eCh por medio del programa, otro tipo de actividades y la media general, el segmento 1 está 0,1 puntos por debajo del segmento 2, como se ve en la tabla B.35. En destacar la importancia sobre el trabajo en conjunto a eCh, se encuentra cerca de 0,2 puntos por arriba del segmento 2. De todas maneras, se destaca que la desviación estándar del segmento en todas las preguntas supera 1,1 puntos, por lo que estadísticamente es difícil establecer una diferencia entre ambos

segmentos por medio de un test de hipótesis.

	Segmento 1		Segmento 2	
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
Es un voluntariado donde jóvenes pueden incidir en colegios apoyando a la labor del colegio mediante talleres o tutorí	4	23,53	6	14,63
Un programa donde se recluta, selecciona, forma y acompaña a jóvenes profesionales de distintas áreas comprometidos	10	58,82	24	58,54
Es una consultora que recluta profesores para vincularlos con colegios con cupos disponibles donde no llega la cantidad	1	5,88	6	14,63
Es una plataforma donde existe material de apoyo para los docentes en cuanto a planificaciones y didáctica para sus cla	2	11,76	5	12,2

Tabla 6.27: Conocimiento de eCh asistido en segmentos

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

6.3.4.2. Segmento 2

Atributos

Este segmento se compone de 41 observaciones donde se identifica como características relevantes la valoración del “liderazgo” y “mejora continua” como competencias profesionales y la “resolución de problemáticas concretas” y “excelencia” como atributos de las organizaciones de la sociedad civil. Además, en promedio, los encuestados de este segmento tienen una valoración de 4,5 por los atributos de las OSC, por lo que se podría establecer que son menos “críticos” que los del segmento 1.

Segmento 2	Excelencia	Rapidez soluciones	Resolución problemáticas concretas	Flexibilidad y adaptabilidad	Valores y vocación	Autonomía	Transparencia
Enseña Chile	10	6	9	6	7	5	7
Elige Educar	11	5	6	7	8	2	3
Fundación Chile	16	5	10	6	8	5	5
Educación 2020	12	3	6	14	7	7	6
UNICEF	11	2	5	5	5	1	5
Educrea	10	4	9	4	4	0	8
Crece Chile	1	3	3	1	2	1	2

Tabla 6.28: Tabla de contingencias segmento 2

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Al analizar tanto la tabla 6.28 como la figura 6.9, se aprecia que para el segmento 2 eCh es similar a Elige Educar y Fundación Chile, mientras que es contrario a UNICEF. Además, se destaca a Enseña Chile por sus Valores y vocación, mientras que es contrario a transparencia. Con el resto de atributos y organizaciones no es posible establecer algún tipo de relación.

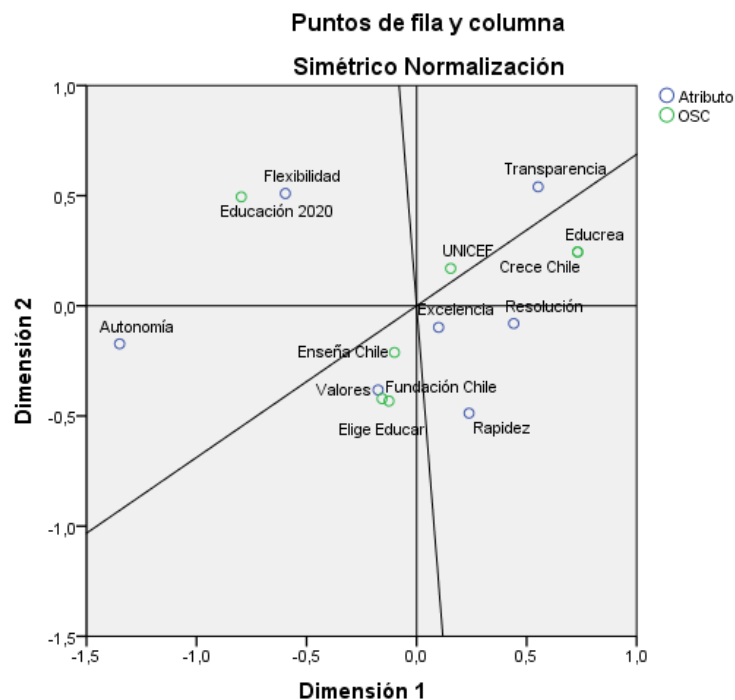


Figura 6.9: Mapa del análisis de correspondencias del segmento 2.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

El resumen del análisis y puntos fila y columna se pueden ver con más detalle en los anexos B.32, B.33 y B.34. Nuevamente no cumple con un nivel suficiente de significancia al igual que en los dos casos anteriores.

Con dos dimensiones se explica el 75,8 % de la relación entre variables, dentro de la dimensión 1 se asocia a Educación 2020 con un alto grado de autonomía y poca transparencia, mientras que la dimensión 2 se asocia a UNICEF con valores y vocación claros pero una baja resolución de problemáticas concretas. Sobre eCh no es concluyente al estar muy cercano al origen.

Selección - Formación - Administración

En la tabla 6.29 se aprecia que el segmento está compuesto en su mayoría por jefes de UTP (51,4 %), seguido por directores (37,1 %), sostenedores y otros profesionales. Además, son establecimientos con formación diversa: humanista-científica (60,0 %), técnico profesional (22,9 %) y mixto (14,3 %). Además, el establecimiento con formación artística forma parte del segmento. Según los tipos de administración, también se podría considerar más diverso que el segmento 1, donde existe un 45,7 % de SFL, 34,3 % municipales y el 20,0 % restante se reparte entre particular pagado, administración delegada y particular subvencionado.

Sobre la participación en selección de profesionales, un 90,24 % del segmento ha participado pero la diferencia más clara es de la baja estandarización del proceso, donde sólo un 48,78 % afirma que el proceso

se encuentra estandarizado en el establecimiento.

Cargo		Segmento 1	Segmento 2
Director	Recuento	7	13
	Porcentaje	53,85	37,14
Jefe de UTP	Recuento	5	18
	Porcentaje	38,46	51,43
Sostenedor	Recuento	0	1
	Porcentaje	0	2,86
Otro (especifique)	Recuento	1	3
	Porcentaje	7,69	8,57
Total		13	35

Tabla 6.29: Cargos según segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

Comunas

Sobre la distribución geográfica, se identifican 16 de las 19 comunas del estudio. Se destaca que 5 de 6 establecimientos de Valparaíso, 4 de 4 establecimientos de San Felipe y 3 de 3 establecimientos de Viña del Mar y Quillota se encuentran en el segmento.

Datos Establecimiento

Los establecimientos de este segmento poseen una media de 600 estudiantes, 42 docentes, 21 profesionales no docentes y una media cercana entre los años en el establecimiento del encuestado y los demás profesionales, cercano a los 10 años. El encuestado en promedio lleva 6 años menos que el encuestado promedio del segmento 1 con una desviación estándar similar, mientras que los profesionales del establecimiento poseen unos 2,4 años más que en el segmento 1.

Innovación

La disposición del establecimiento a la innovación es relativamente más alta que al segmento 1 y además, existe una concentración de los datos en la categoría “muy dispuesto”, con un sesgo hacia el límite superior, donde sobre un 45 % de los encuestados declara que el establecimiento está “muy dispuesto” a aplicar la innovación. Menor cantidad de años del encuestado en el establecimiento podría significar una mayor disposición a la innovación por parte del establecimiento, siendo posible establecer una doble implicancia en este ámbito.

PSU

Al analizar los puntajes de pruebas estandarizadas, el segmento 2 posee menores puntajes medios en todas las pruebas de PSU por aproximadamente 12 puntos, un NEM 7,42 puntos menor y 3,16 puntos menos en Ranking. Como hipótesis, relacionando directamente las competencias destacadas con los puntajes, es posible formular que “el segmento 2 se desarrolla otro tipo de habilidades que no necesariamente se miden en pruebas estandarizadas”.

Marcas

La recordación de marcas de manera no asistida posiciona a eCh en un cuarto lugar al igual que en el segmento 1, pero el orden de las marcas se altera quedando Educación 2020 en un segundo lugar y “ninguna ONG” en tercero (tabla 6.30 y figura 6.10). Un porcentaje levemente mayor recuerda a eCh en este segmento que en el anterior, llegando a un 31,71 %. De manera asistida (tabla 6.25), la cantidad de encuestados que reconocen la marca aumenta a 22, alcanzando un 53,66 % del total, pero sin destacar dentro de los primeros lugares en desmedro de Educación 2020, Fundación Chile, Elige Educar, UNICEF y Educrea.

Segmento 2				
	1°	2°	3°	Total
Otros	10	11	12	33
Educación 2020	4	8	11	23
Ninguna	6	8	9	23
Enseña Chile	9	4	1	14
Fundación Chile	7	3	2	12
Elige educar	2	4	1	7
UNICEF	2	0	2	4
Educrea	0	1	2	3
Educarchile	1	0	1	2
Educar Chile	0	2	0	2

Tabla 6.30: Recordación de marcas de ONGs en segmento 2.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

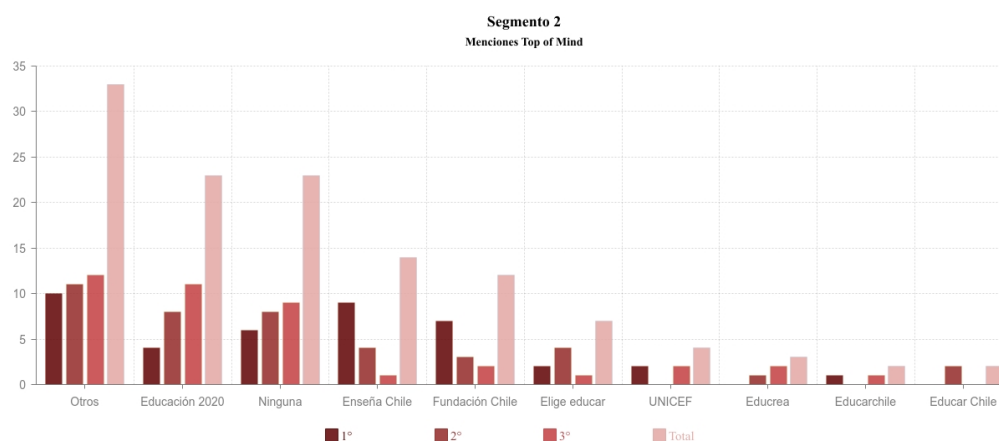


Figura 6.10: Gráfico de barras sobre recordación de marcas de ONGs en segmento 2.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Publicidad

La recordación de publicidad está centrada en Educra y Elige Educar (27,59 % y 24,14 % respectivamente), mientras que en un tercer lugar se encuentra Educación 2020 con un 18,97 %.

Sobre los medios preferidos, al igual que en el segmento 1, la principal vía de difusión es el correo electrónico, mientras que en un segundo lugar está la discusión presencial en el establecimiento. En ninguno de los dos segmentos existe una buena valoración de medios digitales diversos como redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram, etc)

	Segmento 1		Segmento 2	
Publicidad en Facebook	2	7,14	6	8,82
Publicidad en Instagram	1	3,57	2	2,94
Boletines informativos vía correo	13	46,43	25	36,76
Publicidad en LinkedIn	0	0	1	1,47
Publicidad en Televisión	2	7,14	5	7,35
Publicidad en Radio	4	14,29	4	5,88
Publicidad en Diarios	3	10,71	4	5,88
Prefiero no recibir información	0	0	4	5,88
Discusión presencial en el establecimiento	2	7,14	14	20,59
Presencial fuera del establecimiento	1	3,57	3	4,41
Total	28	100	68	100

Tabla 6.31: Preferencia de medios de información.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Enseña Chile

A diferencia del segmento 1, se destaca que cerca de un 15 % lo asocia a un voluntariado y cerca de un 15 % a una consultora (tabla 6.27). Existe una valoración mayor en las preguntas referentes a eCh de la tabla B.35 de 0,1 puntos de media, pero existe una desviación estándar de sobre 1,2 puntos, por lo que no se establece una hipótesis concluyente.

6.3.5. Síntesis de resultados

Según el análisis de segmentos y los datos obtenidos, se genera la siguiente tabla comparativa con base en los análisis descritos en las secciones anteriores:

Criterio	Segmento 1	Segmento 2
Cantidad de datos	17	41
Competencias	Manejo de aula Título de la especialidad Orientación al logro	Manejo de aula Conocimientos Liderazgo Mejora continua
Atributos	Valores y vocación	Resolución problemáticas concretas y excelencia
Cargo	Promedio: 3.0 Directores Jefes UTP	Promedio: 4.5 Jefes UTP Directores y otros
Formación	HC mayoritariamente	HC, TP y mixtos
Administración	Sin Fines de Lucro	SFL y municipal
Selección	88 % participa, 70 % estandarizado	90 % participa, 49 % estandarizado
Comunas	9	19
Estudiantes	525	601
Docentes	38	41
No docentes	15	20
Años profesionales en establecimiento	7,75	10
Años encuestado en establecimiento	16,15	10
Innovación	3,85	4,03
PSU	499,7	487
NEM	552,2	544,8
Ranking	574,1	570,9
Marcas Top	Otras, ninguna, Educación 2020 y Enseña Chile	Otras, Educación 2020, ninguna y Enseña Chile
Asistido	Elige Educar, Educación 2020, UNICEF y eCh	Educación 2020, Fundación Chile, Elige Educar y UNICEF
Publicidad	Elige Educar, Educación 2020, FCh y eCh	Educrea, Elige Educar y Educación 2020
Medios	Correo Radio y diario	Correo Presencial en establecimiento
Enseña Chile	Similar: Autonomía Contrario: Transparencia Programa, voluntariado y plataforma de contenidos	Similar: Fundación Chile, Elige Educar Contrario: UNICEF y Transparencia Programa, voluntariado y consultora

Tabla 6.32: Tabla comparativa entre segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

7 | Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones

Dentro de la investigación realizada, se destacan dos herramientas base para levantar información de fuentes primarias que son relevantes para el análisis: Entrevistas en la fase exploratoria y cuestionario en fase concluyente. Tras el procesamiento de toda la información recopilada y el análisis de los resultados, se obtienen las conclusiones que se presentan en el presente capítulo.

7.1. Conclusiones

De manera general se logró medir la percepción de segmentos de equipos directivos de establecimientos educacionales de contexto vulnerable de la región de Valparaíso sobre eCh utilizando modelos multivariantes de investigación de mercados. Además, se identificó un proceso de selección con etapas claras más allá de no encontrarse documentado de manera completa en los establecimientos: Este incluye la publicación de la oferta por medios tradicionales, preferentemente diario por solicitud de alguna normativa vigente, recepción de CV, análisis, entrevistas y quienes toman las decisiones de contratación difieren entre los tipos de administración (municipal las DAEM, particular el director y/o sostenedor según el caso) y del nivel de autonomía que se le entregue al establecimiento.

Las competencias laborales valoradas por los distintos segmentos siguen lineamientos diferenciados: De manera transversal, se valora ampliamente el manejo de aula, competencia destacada en el MBE de [MINEDUC \(2008\)](#), y cuya aplicación en el aula es muy relevante para los directivos entrevistados. El segmento 1 se puede declarar como “tradicional”, donde se valora el título de pedagogía y la orientación al logro, lo cual se infiere que está asociado a un logro académico (puntaje PSU, NEM y Ranking), mientras que el segmento 2 se encuentra más alineado a las Competencias de los profesionales del Siglo XXI de [UNESCO \(2019\)](#), donde el liderazgo y capacidad de mejora continua son relevantes, por lo que se le reconoce como un segmento “innovador”.

Así mismo ocurre con los atributos valorados de las OSC: el segmento tradicional prefiere OSC con una orientación valórica, mientras que los establecimientos “innovadores” se enfocan en la resolución de problemáticas concretas ajustadas a su realidad.

El segmento de “innovadores” se encuentra compuesto mayoritariamente por jefes de UTP, los cuales no siempre tienen la última decisión en cuanto a contratación de profesionales, pero dependiendo del establecimiento pueden influir en estas decisiones.

Sobre eCh, en general no existe un conocimiento acabado: La marca se reconoce por medio de la recordación no asistida al mencionar “ONGs relacionadas al ámbito educacional” pero como una cuarta opción por detrás de otras ONGs diversas, ninguna organización y Educación 2020. Entre ambos segmentos se modifica el orden de las alternativas, pero se mantienen dichas alternativas. De manera asistida se reconoce en un mayor porcentaje. Cuando se profundiza sobre la labor de la fundación, no queda claro cual es la labor que cumple: de manera no asistida se reconoce que tiene una orientación a “mejorar la educación” pero no se reconoce la forma en que lo hace, lo cual cambia de manera asistida al mostrarse como un programa que trabaja con profesionales. Aún así, más de un 40 % de los encuestados en cada segmento no es capaz de asociarlo correctamente, independiente de pertenecer al segmento “tradicional” o “innovador”.

Al opinar sobre la propuesta tras conocerla, el segmento “innovador” se muestra relativamente más interesado que el segmento “tradicional”, ya sea por encontrarla interesante, querer recibir más información, poder formar parte de la red de colegios de eCh o trabajar otros programas complementarios. Este último punto puede ser una opción relevante, ya que dentro de las entrevistas algo mencionado fue la poca necesidad de contratar profesionales debido tanto a los requisitos de habilitación como a la alta disponibilidad de profesionales en las zonas urbanas, por lo que generar programas complementarios para acercarse a los establecimientos sería una alternativa a evaluar, lo cual se podría centrar en la propuesta de eCh asociado a las competencias claves que se requieren en los peCh como a metodologías disruptivas en el contexto educacional, entre otras.

Otro punto relevante es el bajo uso de herramientas tecnológicas por parte de los establecimientos educacionales, lo que se destaca tanto en los procesos de selección ya que muy pocos destacan la búsqueda por medio de portales de empleo web u otras alternativas distintas de lo que se les exige (publicación en diario de circulación nacional y local según el caso) como por los medios de información utilizados para la generación de redes, donde se prefiere de manera transversal la información vía correo, que muchas veces puede ser ignorada, la visita al establecimiento para informar y algunos medios masivos de información como radio y diarios. Existiendo un contexto de uso de tecnologías cada vez más grande en el día a día y programas de uso de Tecnologías de la Información y Comunicación como el de [UNESCO \(2017\)](#), uno de los puntos claves tanto del MBE como las Competencias del Siglo XXI. También sería una alternativa centrar algún programa complementario en este ámbito, siempre y cuando por parte de los establecimientos se detecte como una necesidad.

Por último, en ambos segmentos eCh se cataloga como contrario al atributo “transparencia”, lo cual si bien no es estadísticamente significativo, podría dar indicios de cómo es percibida la fundación por parte de los equipos directivos consultados.

7.2. Limitaciones

El alcance de la investigación acota los resultados a la entrega de la información sobre los perfiles de segmentos de equipos directivos dentro del segmento de establecimientos educacionales de contexto vulnerable en la región de Valparaíso, por lo cual mediante investigación futura es posible evaluar la información levantada y poder generar propuestas para evaluar e implementar en el mediano y largo plazo.

En cuanto a la metodología de la investigación realizada, existen algunas limitaciones geográficas y de operación de campo: las entrevistas fueron realizadas principalmente en zonas urbanas, por lo que al incluir una mayor cantidad y diversidad de respuestas de otros establecimientos situados en comunas más alejadas de los grandes polos urbanos se podría obtener información sobre problemáticas particulares que generarían nuevos insumos. En cuanto a la fase concluyente, el muestreo por conveniencia realizado entregó una cantidad relativamente baja de respuestas, lo que podría impedir un análisis estadístico que pueda entregar, por ejemplo, significancia estadística para el análisis de correspondencias. Cabe la posibilidad de que, al aumentar la cantidad de respuestas, tampoco se logre encontrar patrones entre, por ejemplo, asociación de atributos a marcas y que esta significancia estadística tampoco se pueda generar, lo cual es un desafío que se podría abordar en una futura investigación.

El procedimiento de recolección de datos en la fase concluyente también podría ser realizado de una manera distinta en investigación futura: Posiblemente, debido al bajo uso de TICs y a la extensión del cuestionario, se entregaron sólo 49 de 75 respuestas completas. Esta situación se podría remediar por medio de eliminar algunos de los elementos del cuestionario que no se consideren relevantes o realizar los cuestionarios de manera asistida por un encuestador, lo cual reduciría la pérdida de información pero que requiere un uso más intensivo de recursos, considerando tiempos de traslados a comunas de la región como el tiempo de quien levanta dicha información.

7.3. Recomendaciones

Para el segmento de equipos directivos “tradicionales”, las recomendaciones se centran en evaluar si es un segmento llamativo para utilizar recursos en su captura, ya que es un segmento de menor tamaño, con foco en competencias que no son exclusivas de eCh y que posiblemente discrepen con la habilitación de profesionales de otras áreas.

El segmento de “innovadores” es relativamente más llamativo ya que valora parte importante de la propuesta de eCh: el liderazgo y la capacidad de mejora continua de los peCh. Mostrar que el programa de eCh aborda problemáticas concretas del establecimiento sería parte relevante de un plan comunicacional y habría que generar canales de comunicación directos y presenciales con los establecimientos pero que no requieran un uso de recursos muy intensivo: generar reuniones con cada establecimiento no se visualiza como una opción eficiente en cuanto a la gestión de tiempos, por lo que generar programas complementarios para acercar a los establecimientos a la labor de eCh para posteriormente capturar a los establecimientos que estén interesados para colocar peCh sería un punto a evaluar. Estos programas podrían alinearse a las competencias buscadas por eCh (liderazgo, perseverancia, pensamiento crítico, etc) como a otras competencias requeridas por los establecimientos (manejo de TICs, resolución de conflictos, etc).

Enfocado en el ámbito comunicacional, se reconoce a Elige Educar y Educación 2020 como referentes en cuanto a la “publicidad que recuerdan” los encuestados, por lo que se recomienda realizar un proceso de benchmark con estas ONGs para diferenciar la propuesta de eCh y dirigirla de manera efectiva. Por otra parte, se identifica un canal que no fue abordado de manera profunda dentro de la investigación que son los “consorcios” o agrupaciones de establecimientos que pertenecen a una estructura jerárquica: por ejemplo, por medio de los servicios locales de educación, DAEM o congregaciones de establecimientos educacionales se podría canalizar la propuesta para llegar de manera más eficiente a una gran cantidad de establecimientos: Congregaciones como las mencionadas dentro del listado de OSC del estudio de [Irrázaval y Streeter \(2017\)](#), agrupaciones maristas o la Fundación Oficio Diocesano de Educación Católica, cuya red de colegios considera cerca de 19 establecimientos, entre otras redes. Este ejemplo de asociatividad podría generar buenos resultados.

Bibliografía

- Ñanculeo, Marco Antonio y Merino, José Manuel (2016). Una aproximación a la vulnerabilidad en el sistema de educación parvularia en Chile. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Aristóteles (1998). *Ética Eudemia*. Gredos. [Original de 330 A.C.].
- Barragán, Daniel (2010). Rendición de cuentas: de la transparencia a la legitimidad social. *Quito, Ecuador: Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA)*. Retrieved on May, 8, 2010.
- Bill & Melinda Gates Foundation (2019). Prueba met. <http://k12education.gatesfoundation.org/resource/met-project-data/>. [Acceso Marzo 2019].
- Centro UC Políticas Públicas (2006). *Camino al Bicentenario: Doce propuestas para Chile*. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Cicerón (1984). *Sobre la república*. Gredos. [Original de 50 A.C.].
- Comunidad Escolar (2013). Postulación y selección de la asignación de desempeño en condiciones difíciles.
- Darsareh, Fatemeh; Aghamolaeia, Teamur; Rajaeib, Minoo; Madania, Abdoulhossain; y Zarea, Shahram (2018). B butterfly campaign: A social marketing campaign to promote normal childbirth among first-time pregnant women. *Women and Birth*.
- DEMRE (2019). Estadística de resultados psu - unidades educativas. <https://colegios.demre.cl/estadistica-resultadosPsu>. [Acceso Marzo 2019].
- Donoso-Díaz, Sebastián y Alarcón-Leiva, Jorge (2011). El lucro en la educación chilena: debate conceptual acerca del sentido de la educación pública y de la privada. *Pro-Posicoes*.
- Eagle, Lynne; Osmond, Amy; McCarthy, Breda; Low, David; y Lesbirel, Hayden (2017). Social marketing strategies for renewable energy transitions. *Australasian Marketing Journal*, 25(2), 141–148.
- eCh (2017). Campaña ech 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=ZIpjEl8fY84>. [Acceso Marzo 2019].
- eCh (2017). *¿Cómo realizar una postulación exitosa?* Enseña Chile. [Documento para postulantes].
- eCh (2018a). Nuestro impacto. <https://www.ensenachile.cl/nuestro-impacto/>. [Acceso Octubre 2018].
- eCh (2018b). Página de inicio enseña Chile. <https://www.ensenachile.cl/>. [Acceso Octubre 2018].
- Educación 2020 (2011). Lo que usted debe saber si quiere hablar de educación.
- Educarchile (2019). Habilidades para el siglo 21. <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=219621&es=219836>. [Acceso Abril 2019].
- Flores, Carolina (2014). Caracterización del proceso de contratación de docentes de Chile. oportunidades para profesores recién egresados.

- Fundación Trascender y CADEM (2018). Encuesta nacional de voluntariado y solidaridad 2018.
- García, José Sixto (2010). El marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. los aspectos de organización y comunicación. *Em Questão*, 16(1), 61–77.
- GfK Group (2016). Tracking de marca TECHO-Chile 2016.
- Greenpeace (2018). Defendiendo nuestros océanos. <http://www.greenpeace.org/chile/es/que-hacemos/oceanos/>. [Acceso Octubre 2018].
- Gutiérrez, Francisca (2016). *Modelo de transparencia para las organizaciones de la sociedad civil*. Consejo para la Transparencia.
- Hanushek, Eric (2002). Publicly provided education. *National Bureau of Economic Research*.
- Hegel, G. W. F. (1968). *Filosofía del derecho*. Editora Claridad. [Original de 1820].
- Herrera, Andrea y Razmilic, Slaven (2018). *De la casa al trabajo: Análisis de un tiempo perdido*. Centro de Estudios Públicos.
- Hobbes, Thomas (1980). *Leviatán*. Editora Nacional. [Original de 1651].
- Instituto Nacional de Estadísticas (2008). *División Político-Administrativa y CENSAL*. Instituto Nacional de Estadísticas.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2019). Retienen subvención a 84 colegios que no se sumaron a la ley de inclusión. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2017/12/22/888510/El-nuevo-mapa-de-la-poblacion-en-Chile-Revisa-los-datos-del-Censo-comuna-por-comuna.html>. [Acceso Mayo 2019].
- Irrazábal, Ignácio (2016). *Las organizaciones de la sociedad civil desde la percepción de los chilenos*. Centro UC Políticas Públicas.
- Irrazábal, Ignacio y Streeter, Paula (2017). *Sociedad en Acción: Construyendo Chile desde las organizaciones de la sociedad civil*. Centro UC Políticas Públicas.
- Junaeb (2005). SINAIE: Sistema nacional de asignación con equidad para becas junaeb.
- JUNAEB (2018). ¿cómo funciona el sinae? <https://www.junaeb.cl/como-funciona-el-sinae>. [Acceso Octubre 2018].
- Kimche (2019). ¿cómo mide JUNAEB la vulnerabilidad escolar?
- Kinney, Thomas y Taylor, James (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*, volume 5. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Kotler, Philip (1994). Reconceptualizing marketing: An interview with philip kotler. *European Management Journal*, 12(4), 353–361.
- Kubacki, Krzysztof; Rundle-Thiele, Sharyn; Pang, Bo; y Buyucek, Nuray (2005). Minimizing alcohol harm: A systematic social marketing review (2000–2014). *European Management Journal*, 68(10), 2214–2222.
- Kuri, Ángel; Layton, Michael; y Reyes, César (2006). Transparencia y rendición de cuentas al interior de las oc. *Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil, itam*.
- La Tercera (2018). Retienen subvención a 84 colegios que no se sumaron a la ley de inclusión. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/retienen-subvencion-84-colegios-no-se-sumaron-la-ley-inclusion/66034/>. [Acceso Abril 2019].
- Lambin, Jean-Jacques y Mollá Descals, Alejandro (1987). *Marketing estratégico*. McGraw-Hill México.

Löbner, Helge (2016). Marketing as a social science – comments to roger layton's article: "there could be more than marketing you might have thought!". *Australasian Marketing Journal*, 24(3), 244–246.

Lee, Nancy R y Kotler, Philip (2015). *Social marketing: Changing behaviors for good*. Sage Publications.

Ley N°19.070 (1991). Estatuto de los profesionales de la educación.

Ley N°20.248 (2008). Ley de subvención escolar preferencial.

Ley N°20.370 (2009). Ley general de educación.

Ley N°20.500 (2011). Sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.

Ley N°20.845 (2015). De inclusión escolar que regula la admisión e los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado.

Lindón, Alicia; Aguilar, Miguel Ángel; y Hiernaux, Daniel (2006). *Lugares e Imaginarios en la Metrópolis*. Anthropos.

Marín, Jose Miguel (2007). Análisis de correspondencias.

Mayol, Alberto y Azócar, Carla (2011). Politización del malestar, movilización social y transformación ideológica: el caso "Chile 2011". *Polis Revista Latinoamericana*.

Meller, Patricio (2011). *Universitarios, el problema no es el lucro es el mercado*. Uqbar editores.

Memoria Chilena (2018a). El Ministerio de Educación y el Estado docente. <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-100612.html>. [Acceso Abril 2019].

Memoria Chilena (2018b). La educación técnica en Chile. <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-682.html>. [Acceso Abril 2019].

MIDEUC (2019). Prueba sepa. <http://www.sepauc.cl/informacion-general/quienes-somos/>. [Acceso Marzo 2019].

MINEDUC (2008). *Marco para la Buena Enseñanza*. Ministerio de Educación.

MINEDUC (2017). 3.020 particulares subvencionados ya son o se han convertido en establecimientos sin fines de lucro. <https://www.mineduc.cl/2017/07/03/3-020-particulares-subvencionados-ya-se-convertido-establecimientos-sin-fines-lucro/>. [Acceso Abril 2019].

MINEDUC (2018a). Autorización del ejercicio docente. <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/autorizacion-del-ejercicio-docente>. [Acceso Octubre 2018].

MINEDUC (2018b). Comenzó la desmunicipalización: la apuesta más importante por la educación pública de las últimas décadas. <https://www.mineduc.cl/2018/03/02/comenzo-la-desmunicipalizacion-la-apuesta-mas-importante-la-educacion-publica-las-ultimas-de>. [Acceso Noviembre 2018].

MINEDUC (2018a). Nuevas perspectivas para la Educación Pública en Chile.

MINEDUC (2018b). Una transición gradual. <http://www.educacionpublica.cl/red-de-educacion-publica/>. [Acceso Abril 2019].

MINEDUC (2019). Asistencia técnica del registro ate. <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/asistencia-tecnica-del-registro-ate-11>. [Acceso Marzo 2019].

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

- Pérez, Cesar (2011). *Técnicas de segmentación. Conceptos, herramientas y aplicaciones*. Gaceta Grupo Editorial.
- RevEduc (2015). Hitos de la educación en Chile. <http://www.revistadeeducacion.cl/hitos-de-la-historia-del-mineduc/>. [Acceso Abril 2019].
- Rodríguez, Jorge (2001). *Segregación residencial socioeconómica ¿Qué es? ¿Cómo se mide? ¿Importa? ¿Qué está pasando?* CEPAL.
- Rogers, Everett (1962). *Diffusion of innovations*. The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
- Rubio-Hurtado, María-José y Vilà-Baños, Ruth (2017). El análisis de conglomerados bietápico o en dos fases con spss. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 10(1), 118–126.
- Ruiz-Tagle, Javier y López, Ernesto (2014). El estudio de la segregación residencial en Santiago de Chile: revisión crítica de algunos problemas metodológicos y conceptuales. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*.
- Salamon, Lester y Anheier, Helmut (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Schiffman, Leon y Lazar Kanuk, Leslie (2010). *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Sharp, Byron (2013). *Marketing : theory, evidence, practice*. South Melbourne, Victoria Oxford University Press Australia & New Zealand.
- Stiglitz, Joseph (2000). *La economía del sector público*. Antoni Bosch, editor.
- TECHO-Chile (2018). Ciudad sin límites. <https://www.techo.org/chile/>. [Acceso Octubre 2018].
- UNESCO (2017). Las tecnologías de la información y la comunicación (tic) en la educación.
- UNESCO (2019). E2030: Educación y habilidades para el siglo xxi. <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Informe-Reunion-Buenos-Aires-2017-E2030-ALC-ESP.pdf>. [Acceso Abril 2019].
- UNICEF (2017). Unicef lanza campaña de recaudación de fondos para ayudar a los niños y niñas de Siria. <http://unicef.cl/web/unicef-lanza-campana-de-recaudacion-de-fondos-para-ayudar-a-los-ninos-y-ninas-de-siria/>. [Acceso Octubre 2018].
- Weerawardena, Jay y Mort, Gillian Sullivan (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21–35.
- Yunus, Muhammad; Moingeon, Bertrand; y Lehmann-Ortega, Laurence (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308–325.

A | Glosario

- ATE: Asistencia Técnica Educativa. Personas o Entidades Pedagógicas y Técnicas de Apoyo que pueden prestar asesorías o servicios de apoyo a establecimientos educacionales validados por [MINEDUC \(2019\)](#).
- B2B: *Business to business*. Hace referencia a transacciones comerciales entre negocios.
- B2C: *Business to consumer*. Hace referencia a transacciones comerciales entre un negocio y un cliente o consumidor final.
- CM: Corporación Municipal
- DAEM: Dirección o Departamento de Administración de Educación Municipal
- DEMRE: Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional, dependiente de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos de la Universidad de Chile.
- eCh: Abreviatura de Enseña Chile.
- HC: Tipo de educación media humanista-científico
- ICNPO: Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro con sus siglas en inglés.
- IVE-SINAE: Índice de Vulnerabilidad Escolar - Sistema Nacional de Asignación con Equidad para Becas JUNAEB. Metodología de medición de la condición de vulnerabilidad utilizada por [JUNAEB \(2018\)](#).
- JUNAEB: Sigla correspondiente a la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, institución dependiente de MINEDUC
- MET: *Measures of Effective Teaching*, proyecto desarrollado por Bill & Melinda Gates [Bill & Melinda Gates Foundation \(2019\)](#) que establece indicadores cuantitativos del proceso de enseñanza.
- MINEDUC: Sigla correspondiente al Ministerio de Educación de Chile
- OSC: Organizaciones de la Sociedad Civil.
- peCh: Abreviatura de Profesional de Enseña Chile. Persona que participa en el programa de eCh realizando clases en colegios de contextos vulnerables.
- PEI: Proyecto Educativo Institucional
- PME: Plan de Mejoramiento Educacional
- PSU: Prueba de Selección Universitaria.
- SEPA: Sistema de Evaluación de Progreso del Aprendizaje. Conjunto de pruebas estandarizadas que miden diversos aspectos del aprendizaje, aplicadas por [MIDEUC \(2019\)](#) en Chile.
- SFL: Sin fines de lucro, utilizado para referirse a las organizaciones sociales de distintos tipos, ya sean fundaciones, corporaciones u otras entidades relacionadas a la administración de establecimientos educacionales.

- SLEP: Servicios Locales de Educación Pública.
- TP: Tipo de educación media técnico profesional



B | Anexos

Bases de datos*¹⁰

Detalle de la clasificación ICNPO

I. Cultura y recreación

1. Cultura y arte

- Organizaciones que promueven las artes, arquitectura, danza, música, literatura entre otras actividades culturales.

- Museos.

- Centros culturales.

- Entre otros.

2. Deportes

- Clubes deportivos.

- Asociaciones y escuelas deportivas

- Fundaciones que promueven el deporte.

3. Otras actividades recreativas

- Clubes sociales y de recreación para individuos o comunidades.

- Clubes de la tercera edad, clubes de mujeres y clubes de servicios.

II. Educación e investigación

1. Educación básica y media

- Fundaciones educacionales sostenedoras.

2. Otra educación

- Centros de capacitación.

- Fundaciones y organizaciones de educación diferencial.

- Centros de formación para adultos.

- Otros.

3. Investigación

- Centros de investigación.

- Centros de estudios.

III. Salud

1. Hospitales y rehabilitación

- Hospitales, clínicas y rehabilitación de pacientes.

2. Salud mental

- Centros de rehabilitación.

- Casas de acogida.

- Otros.

3. Otros servicios de salud

- Educación sobre salud.

- Centros de rehabilitación y prevención de adicciones.

IV. Servicios sociales

- Incluye prestadoras de servicios en temas de niñez, juventud, familia, discapacidad, pobreza, adultos mayores, entre otros.

- Corporaciones, fundaciones y centros de acogida, entre otro tipo de organizaciones.

V. Medio ambiente

- Organizaciones que defienden el medio ambiente.

- Organizaciones que promueven la vida de barrio, cuidado de plazas y áreas verdes.

- Organizaciones dedicadas a la educación medioambiental.

- Organizaciones de defensa de los animales.

Sigue en la página siguiente.

¹⁰Para solicitar los documentos, bases de datos y análisis, escribir a camilo.barrigap@gmail.com.

Detalle de la clasificación ICNPO	
	• Organizaciones dedicadas a la sustentabilidad, consumo responsable entre otros.
VI. Desarrollo social y vivienda	
1. Desarrollo económico, social y comunitario	• Organizaciones de base (comunitarias, funcionales y juntas de vecinos). • Organizaciones que promueven el desarrollo económico y social de las comunidades.
2. Vivienda y barrio	• Desarrollo, construcción y financiamiento de vivienda. • Organizaciones que promueven el desarrollo de barrios, comunidades, parques entre otros.
VII. Defensa de derechos y política	
1. Promoción de derechos	• Organizaciones de defensa de derechos (derechos indígenas, diversidad sexual, derechos humanos, derechos de la mujer, entre otras).
2. Derecho y servicios jurídicos	• Organizaciones que prestan servicios legales. • Organizaciones que trabajan en la prevención de crímenes, rehabilitación de inculcados y apoyo a víctimas.
3. Partidos políticos	
VIII. Intermediarios filantrópicos y organizaciones de promoción del voluntariado	
1. Intermediarios filantrópicos	• Fundaciones privadas que intermedian y otorgan becas y fondos concursables.
2. Promoción de voluntariado	• Organizaciones que promueven el voluntariado.
IX. Organizaciones internacionales	• Programas de intercambio, amistad y cultura; organizaciones de asistencia; organizaciones que actúan en desastres; organizaciones de paz y derechos humanos.
X. Asociaciones gremiales, asociaciones de profesionales y sindicatos	
1. Asociaciones gremiales	• Asociaciones que promueven, regulan y protegen los derechos de un gremio o grupo de empresarios.
2. Asociaciones de profesionales	• Asociaciones que promueven, regulan y protegen los derechos de los profesionales.
3. Asociaciones de empleados o sindicatos	• Uniones laborales, sindicatos y sindicatos de trabajadores independientes.
XI. Organizaciones de culto religioso	
XII. Otros	

Tabla B.1: Detalle de la clasificación ICNPO adaptado a la realidad chilena. Fuente: [Irrarrázaval y Streeter \(2017\)](#)

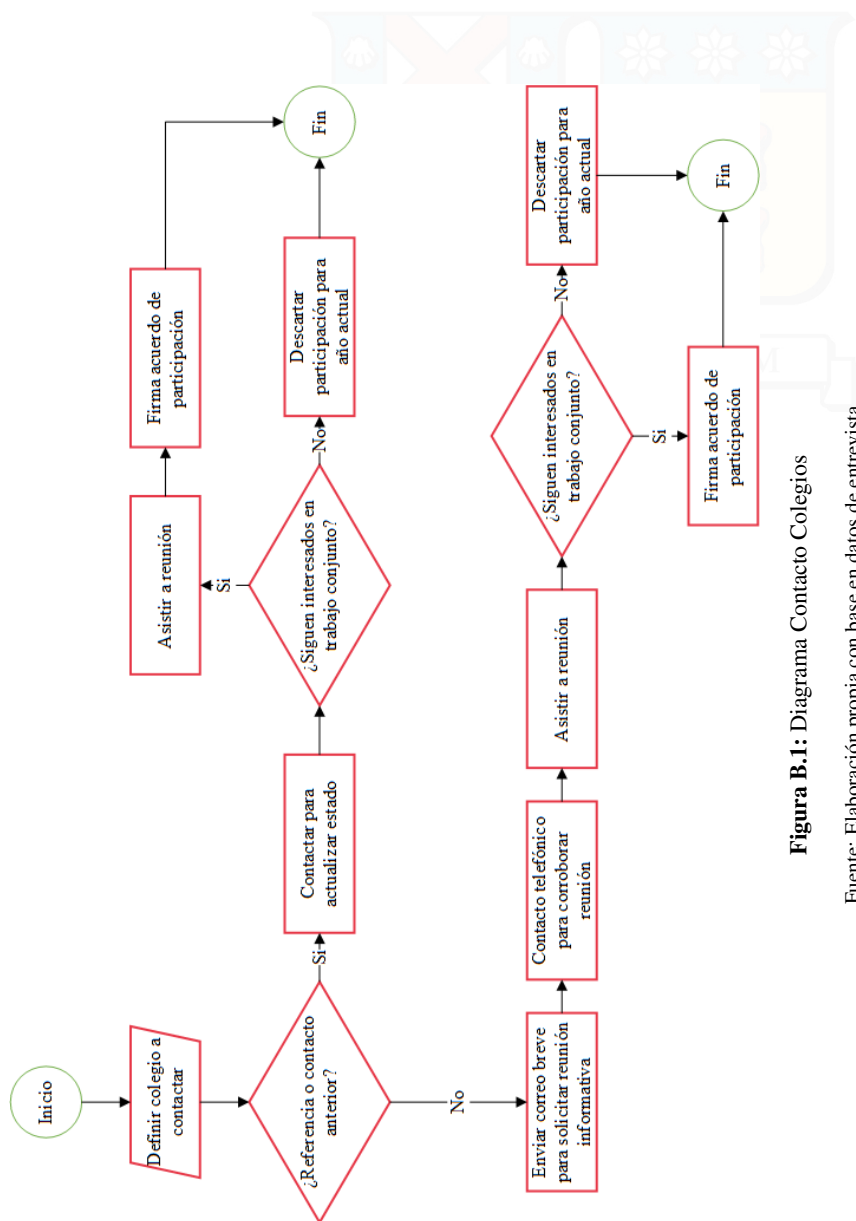


Figura B.1: Diagrama Contacto Colegios

Fuente: Elaboración propia con base en datos de entrevista

Nombre Establecimiento	Comuna	Matrícula	IVE-Sinae
Liceo Juan XXIII-Villa Alemana	Villa Alemana	498	0,508
Colegio Carlos Cousino	Valparaíso	431	0,515
Colegio Guardiamarina Riquelme	Valparaíso	110	0,518
Colegio Hermano Eugenio Eyraud	Isla De Pascua	104	0,519
Colegio Castilla Y Aragon	Viña Del Mar	128	0,523
Colegio Fundadores De Quilpue	Quilpué	239	0,527
Colegio Quillota Terranova	Quillota	130	0,531
Colegio Las Americas	Quilpué	154	0,532
Colegio Pukalan De Algarrobo	Algarrobo	122	0,533
Liceo Santa Teresita De Llole	San Antonio	193	0,534
Colegio San Vicente	Valparaíso	123	0,537
Colegio Parroquial Francisco Didier	Zapallar	121	0,537
Colegio Francisco De Miranda	Quillota	408	0,539
Colegio Salesiano Valparaíso	Valparaíso	953	0,542
Colegio Excmo. Cardenal Raul Silva Henriquez	Viña Del Mar	283	0,551
Colegio Simon Bolivar	Quillota	169	0,556
Colegio Nueva Providencia	San Antonio	129	0,558
Colegio Rayen Caven	Concón	109	0,56
Colegio Claudio Matte	Viña Del Mar	235	0,562
Colegio Friendly High School	Viña Del Mar	117	0,564
Colegio Maria Auxiliadora	Valparaíso	264	0,564
Colegio Particular Pumanque	San Felipe	248	0,565
Colegio Luterano Concordia	Valparaíso	159	0,566
Colegio Piramide	San Felipe	170	0,571
Colegio Andres Bello	Cabildo	273	0,571
Colegio Ntra.Sra.De La Misericordia	Valparaíso	126	0,571
Colegio Alonso De Quintero	Quintero	193	0,575
Colegio Las Acacias	Valparaíso	139	0,576
Colegio Domingo Ortiz De Rozas	La Ligua	352	0,577
Colegio Santa Isabel	Nogales	142	0,577
Colegio Nueva Esperanza	Villa Alemana	154	0,578
Colegio Castiliano	Viña Del Mar	330	0,579
Colegio Santa Filomena	Quintero	153	0,582
Colegio Crep	Quilpué	146	0,582
Colegio Poeta Daniel De La Vega	Quilpué	108	0,583
Colegio Juan Pablo II	Nogales	157	0,586
Colegio Manantial	Viña Del Mar	310	0,587
Col.Parroquial Santa Maria Goretti	Concón	231	0,589
Colegio Nuevo Milenio	Villa Alemana	257	0,595
Colegio Nacional	Limache	199	0,598
Liceo Rene Descartes	Viña Del Mar	371	0,598
Colegio San Agustin	Viña Del Mar	125	0,6
Colegio Esperanza	Quilpué	418	0,6
Colegio Araucarias	San Antonio	101	0,604
Instituto Bicentenario J.Miguel Carrera	San Antonio	274	0,609
Liceo Valparaíso	Valparaíso	299	0,615
Colegio Fundadores De La Calera	La Calera	144	0,618
Colegio People Help People	Santo Domingo	235	0,621
Liceo Maximiliano Salas Marchant	Los Andes	1047	0,624
Colegio Gea	Quilpué	126	0,627
Col.Precursor Francisco De Miranda	Quillota	136	0,632
Colegio Juanita Fernandez	Viña Del Mar	268	0,634

Sigue en la página siguiente.

Nombre Establecimiento	Comuna	Matrícula	IVE-Sinae
Sunnyland School	San Felipe	285	0,639
American College	Villa Alemana	207	0,643
Liceo Nacional De Llo Lleo	San Antonio	258	0,643
Colegio Sto. Domingo Helen Lee Lassen	Santo Domingo	121	0,645
Col.Alonso De Ercilla Prat	San Felipe	347	0,646
Colegio Tierra Del Fuego	Quillota	259	0,649
Liceo Coeducacional La Igualdad	Valparaíso	278	0,651
Colegio Hispano Americano	Viña Del Mar	977	0,652
Colegio Papa Juan Pablo II	San Antonio	130	0,654
Colegio Leonardo Murialdo	Valparaíso	284	0,655
Colegio Niño Jesus De Praga	Quillota	253	0,656
Colegio Teresa De Los Andes-Algarrobo	Algarrobo	149	0,658
Colegio Amancay Limache	Limache	135	0,667
Colegio Villa Aconcagua	Concón	261	0,67
Colegio Alexander Fleming	Villa Alemana	280	0,671
Escuela San Gabriel De La Rivera	La Calera	137	0,672
Colegio Diego Velázquez	Viña Del Mar	153	0,673
Colegio Alborada Del Mar	Concón	147	0,673
Liceo Particular San Jose	La Calera	377	0,674
Colegio Particular Junior School 2	Valparaíso	105	0,676
Liceo Santa Teresa	Valparaíso	158	0,677
Liceo Bicentenario De Viña Del Mar	Viña Del Mar	674	0,682
Colegio Gobernador Concha Y Salvatierra	Quillota	101	0,683
Liceo Bicentenario Cordillera De San Felipe	San Felipe	273	0,685
Liceo Comercial De Los Andes	Los Andes	733	0,697
Colegio Nueva Era Siglo Xxi Quillota	Quillota	140	0,7
Colegio Particular Jean Piaget	Villa Alemana	127	0,701
Lions School	Cartagena	318	0,701
Colegio Adventista Anexo	Quilpué	313	0,709
Liceo Eduardo De La Barra	Valparaíso	1078	0,715
Colegio Cristiano Embajadores Del Rey	Quilpué	176	0,716
Escuela Industrial Guillermo Richards Cuevas	San Felipe	985	0,717
Colegio El Belloto	Quilpué	291	0,718
Liceo Particular Mixto Los Andes	Los Andes	1334	0,72
Colegio San Damian De Molokai	Valparaíso	133	0,722
Liceo Bicentenario Tecnico Profesional De Minería	Cabildo	504	0,722
Colegio Ingles Religiosas Pasionistas	Limache	120	0,725
Colegio Espiritu Santo	San Antonio	237	0,726
Liceo Javiera Carrera	Quilpué	150	0,727
Colegio Teresita De Lisieux	Valparaíso	118	0,737
Colegio Jose Luis Norris	San Antonio	108	0,741
Escuela Industrial Superior De Valparaíso	Valparaíso	1195	0,744
Colegio Cristiano De Quilpué	Quilpué	354	0,746
Colegio Ingles De Quillota	Quillota	236	0,746
Colegio Maese Da Vinci	La Ligua	189	0,746
Colegio Charles Dickens	Quilpué	197	0,746
Colegio Cristiano De Quillota	Quillota	103	0,748
Colegio San Pedro Nolasco De Quillota	Quillota	271	0,749
Colegio Santa Maria College	Santa María	128	0,75
Esc.Part Industrial E.Bertelsen Temple	Quillota	661	0,75
Colegio Divina Maestra	Villa Alemana	320	0,753
Escuela Movilizadores Portuarios	San Antonio	130	0,754

Sigue en la página siguiente.

Nombre Establecimiento	Comuna	Matrícula	IVE-Sinae
Colegio Don Orione	Quintero	484	0,756
Colegio Alberto Hurtado Segundo	Valparaíso	193	0,756
Colegio Sagrada Familia	San Antonio	112	0,759
Colegio Particular Santa Maria	La Ligua	150	0,76
Colegio Providencia	San Antonio	102	0,765
Instituto Técnico Profesional Marítimo De Valparaíso	Valparaíso	994	0,766
Colegio Boston	Villa Alemana	104	0,769
Escuela Industrial San Antonio	San Antonio	669	0,771
Escuela Gabriela Mistral	La Ligua	140	0,771
Colegio Adonay Pukalan	La Ligua	211	0,773
Liceo Comercial Particular	Quillota	115	0,774
Colegio Particular Sara Cruchaga	San Antonio	124	0,774
Liceo Bicentenario Técnico Profesional Mary Graham	Villa Alemana	306	0,775
King Edward's School 2	Quilpué	158	0,778
Colegio Bordemar	Valparaíso	199	0,779
Liceo De Zapallar	Zapallar	285	0,779
Liceo Guillermo Rivera Cotapos	Viña Del Mar	335	0,779
Colegio Limache College	Limache	268	0,78
Colegio Entre Valles	Villa Alemana	150	0,78
Liceo San Isidro	La Cruz	132	0,78
Colegio Saint Thomas	Valparaíso	123	0,78
Liceo Part, Mixto San Felipe	San Felipe	1062	0,781
Col. Catolico Pdte.Manuel Montt	Petorca	129	0,783
Liceo Felipe Cortes	Nogales	523	0,784
Colegio San Agustin	Villa Alemana	114	0,789
Instituto Superior De Comercio Alberto Bl	Viña Del Mar	607	0,791
Colegio General Jose Velasquez Borquez	Puchuncaví	216	0,792
Liceo Benjamin Vicuna Mackena	Viña Del Mar	406	0,793
Liceo Guillermo Gronemeyer Zamorano	Quilpué	243	0,794
Escuela Domingo Ortiz De Rozas	Casablanca	112	0,795
Liceo Tecnico Profesional Papudo	Papudo	156	0,795
Colegio San Nicolas De Canal Chacao	Quilpué	137	0,796
Inst.Sup.Comercio Fco.Araya Bennet	Valparaíso	1263	0,796
Liceo Municipal Juan Rusque Portal	Nogales	162	0,796
Instituto Ercilla	San Antonio	130	0,8
Colegio Valle De Quillota	Quillota	172	0,802
Colegio Republica De Colombia	Viña Del Mar	223	0,803
Inst.Comercial Maritimo Pacifico Sur	San Antonio	801	0,803
Colegio Los Leones De Quilpue	Quilpué	129	0,806
Complejo Educacional Sargento Aldea	Puchuncaví	275	0,807
Colegio Luis Cruz Martinez	La Ligua	130	0,808
Liceo De Ninas Corina Urbina	San Felipe	293	0,809
Escuela Agricola De San Felipe	San Felipe	247	0,81
Nuevo Colegio Part. De Cartagena	Cartagena	116	0,81
Liceo Jose Francisco Vergara Etchevers	Viña Del Mar	497	0,811
Colegio Teresa Brown De Ariztia	La Calera	260	0,812
Colegio Panal Anexo	Quilpué	133	0,812
Instituto Agrícola Pascual Baburizza	Calle Larga	246	0,813
Windmill College	Villa Alemana	119	0,815
Liceo Industrial Miraflores Alto	Viña Del Mar	412	0,818
Colegio Becarb Ii	La Calera	511	0,818
Colegio Parroquial San Nicolas	Hijuelas	258	0,822

Sigue en la página siguiente.

Nombre Establecimiento	Comuna	Matrícula	IVE-Sinae
Colegio Santa Maria De Aconcagua	Santa María	242	0,822
Esc. De Tripulantes Y Portuaria De Valparaiso	Valparaíso	521	0,823
Escuela Republica De Mexico	Valparaíso	125	0,824
Liceo Manuel De Salas	Casablanca	394	0,827
Liceo Tecnico Agrícola Obispo Rafael Lira Inf	La Cruz	112	0,83
Colegio Nuestra Senora De Pompeya	San Antonio	131	0,832
Liceo Tecnológico Alfredo Nazar Feres	Valparaíso	367	0,834
Liceo Tecnico Profesional Baron	Valparaíso	247	0,834
Liceo Clara Solovera	El Quisco	219	0,836
Liceo San Esteban	San Esteban	245	0,837
Colegio El Tabo	El Tabo	129	0,837
Liceo Doctor Roberto Humeres O.	San Felipe	240	0,838
Liceo Matilde Brandau De Ross	Valparaíso	217	0,843
Colegio De La Santa Cruz	Limache	162	0,846
Escuela Guardiamarina Guillermo Zanartu I.	Quilpué	156	0,846
Liceo Comercial De Quillota	Quillota	639	0,847
Liceo Aldea Educativa Rapa Nui	Isla De Pascua	137	0,847
Colegio Galileo Galilei	Villa Alemana	111	0,847
Colegio Ingles	Quintero	230	0,848
Liceo Tecnico Amancay	Los Andes	384	0,849
Liceo Y Escuela Municipal A2	Cabildo	521	0,85
Liceo De Hombres America	Los Andes	155	0,852
Liceo Poeta Vicente Huidobro	Cartagena	373	0,853
Escuela Dr. Oscar Marin Socias	Viña Del Mar	139	0,856
Liceo Agrícola De Quillota	Quillota	112	0,857
Liceo Parroquial Teresita De Los Andes	Rinconada	127	0,858
Colegio Charles Darwin	Villa Alemana	296	0,865
Liceo Industrial A-16 Oscar Corona Barahona	La Calera	876	0,865
Liceo De Ninas Maria Franck De Macdougall	Valparaíso	270	0,867
Colegio Particular California	Catemu	105	0,867
Colegio Assunta Pallota	San Felipe	233	0,867
Liceo Gastronomía Y Turismo	Quilpué	453	0,868
Escuela Agrícola Salesiana F. Huidobro	Catemu	161	0,87
Liceo Técnico De Valparaíso	Valparaíso	999	0,87
Liceo Técnico Carlos Alessandri Altamirano	Algarrobo	314	0,873
Liceo Santiago Escuti Orrego	Quillota	338	0,873
Liceo Politecnico Llay Llay	Llaillay	612	0,874
Liceo Politecnico De Con Con	Concón	225	0,876
Liceo Maria Luisa Bombal	Valparaíso	324	0,877
Liceo Tecnico Profesional Mannheim	Quilpué	245	0,878
Liceo Menesiano Sagrado Corazon	Llaillay	239	0,879
Liceo Agrícola Christa Mock	Nogales	246	0,882
Complejo Educacional Las Acacias De Artificio	La Calera	154	0,883
Liceo Chagres	Catemu	445	0,883
Liceo Dario Salas	Santa María	172	0,884
Liceo Manuel Marin	Putendo	138	0,884
Colegio Andres Bello Lopez	Quilpué	157	0,885
Colegio Paula Vivanco	Limache	124	0,887
Profesor Juan Dante Parraguez Arellano	San Antonio	241	0,888
Colegio Part. Ignacio Carrera Pinto	Olmué	269	0,888
Liceo Comercial Alejandro Lubet V	Quilpué	630	0,889
Liceo Municipal Luis Laborda	Hijuelas	261	0,889

Sigue en la página siguiente.

Nombre Establecimiento	Comuna	Matrícula	IVE-Sinae
Liceo Tec.Profesional Pedro Aguirre Cerda	Calle Larga	198	0,894
Liceo Pulmahue De La Ligua	La Ligua	605	0,894
Joseph Lister School	Limache	418	0,895
Liceo Tecn. Prof. Obispo Rafael Lira Infante	Quilpué	197	0,898
Liceo Jose Manuel Borgono Nunez	Petorca	196	0,903
Liceo Politecnico Quintero	Quintero	231	0,905
Liceo De Olmue	Olmué	245	0,906
Colegio Panquehue	Panquehue	161	0,907
Escuela Manuel Montt	Villa Alemana	132	0,909
Liceo Politécnico Marga Marga	Quilpué	365	0,912
Colegio Tecnico Alianza Educacional	Limache	104	0,913
Liceo De Limache	Limache	406	0,929
Liceo Pedro De Valdivia	La Calera	187	0,93
Liceo Tecnológico Villa Alemana	Villa Alemana	338	0,938

Tabla B.2: Listado colegios seleccionados para el estudio

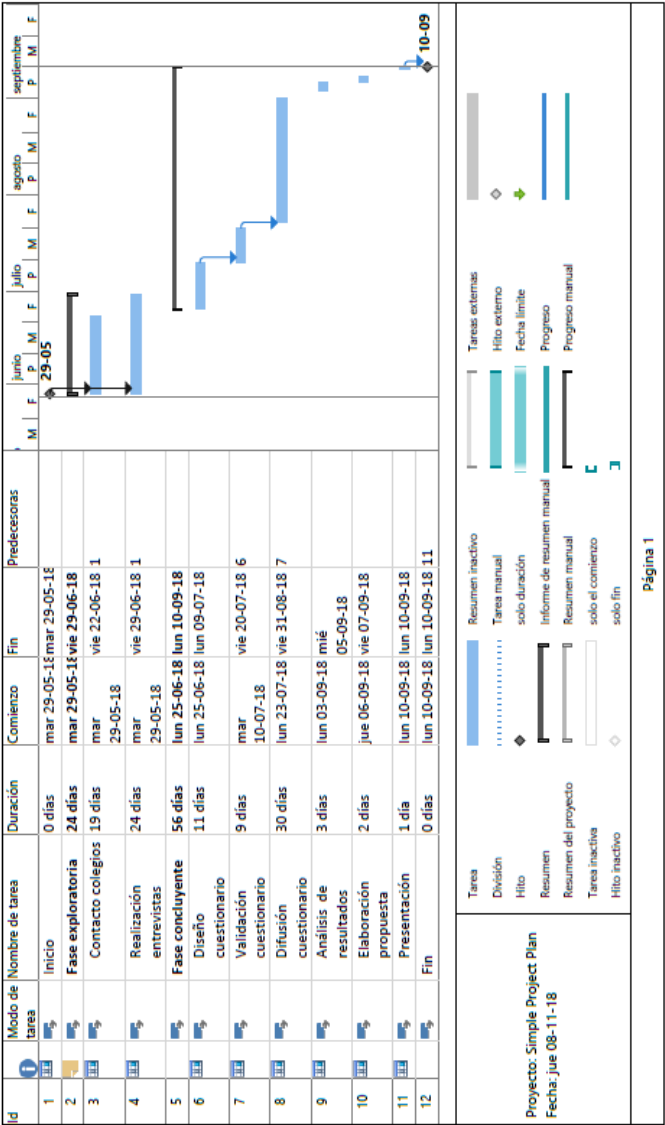


Figura B.2: Carta Gantt de investigación

Fuente: Elaboración propia con base en proceso propuesto

Dimensión	Colegio Amancay Limache	Liceo Guillermo Riviera Cotapos	Instituto Superior de Comercio Francisco Araya Benmet	Liceo de Olmué	Instituto Agrícola Pascual Baburizza	Colegio Cristiano de Quilpué
Administración	Corporación sin fines de lucro	Municipal - Corporación	Municipal - Corporación	Municipal - DAEM	Particular Subvencionado	Corporación sin fines de lucro
Cargo Entrevistado@	Representante Legal	Director por sistema de alta dirección pública	Subdirectora subrogante	Director (asignación interna)	Directora	Director
# Docentes	38	-	101	17	-	50
# No docentes	15	-	20	18	-	20
# Total	53	70	121	35	-	70
# Alumnos	495	400	900	242	372 (130 en internado)	830
Cursos	Pre-kindergarten a IV medio	7mo a IV medio, en proceso de aumentar a niveles inferiores	I a IV medio, infraestructura insuficiente para cursos inferiores	7mo a IV medio	7mo a IV medio	Pre-kindergarten a IV medio
Tipo formación	Científico - humanista	Científico - humanista	Técnico profesional	HC - TP	Técnico profesional	Científico - humanista
Área	Urbano	Urbano	Urbano	Urbano	Urbano - Rural	Urbano
Ciudad	Limache	Vina del Mar	Valparaíso	Olmué	Calle Larga	Quilpué
Redes	-	-	PUCV, UPLA (CFT), PACE	-	Red Biprovincial de Colegios TP, Red Agrícola, SEREMI, PUCV, CFT, PACE, USM, UC, consejo empresarial	-
Arancel	23000	0	0	0	0	-
Dimensión	Colegio Amancay Limache	Liceo Guillermo Riviera Cotapos	Instituto Superior de Comercio Francisco Araya Benmet	Liceo de Olmué	Instituto Agrícola Pascual Baburizza	Colegio Cristiano de Quilpué
Procedimiento Estandarizado	No	No, pero el proceso pasa en un 90 % por la municipalidad	No	Si	Si	No
Perfil de cargo determinado	No	No todos (perfiles artesanales)	No	Si	Si	No
Test psicológicos	No	-	No	Si	Si	No
Entrevista	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Grado Autonomía	Muy Alto	Muy bajo	Muy bajo (decisión final corporación)	Alto (delegado por DAEM)	Muy Alto	Muy Alto
Medios de difusión	Diario	Diario	-	Diario	Diario, radio y otros medios (online)	Diario y online
Traslado de profesores entre instituciones	No	Si	Si	Si, pero regularmente ingresan profesores nuevos	No	No
Competencias Relevantes	Carisma, TIC, Innovación, vinculación con el alumno	Experiencia en contextos de vulnerabilidad, preparación en tema, habilidades psicoafectivas, tolerancia, adaptabilidad, innovación, excelencia	Dominio del tema, vocación, dominio de aula. Se basan en el marco de la buena enseñanza	Competencias técnicas, trabajo bajo presión y tolerancia a la frustración	Experiencia, titulado, trayectoria	Título, autorización para trabajar con menores, sin antecedentes penales, experiencia, trayectoria
Otras valoraciones	PEI, expectativas sueldo, lo que transmite en la entrevista, didáctica en el aula	PEI, concepto de justicia social	-	Disposición a la mejora (mejora continua)	Marco de la buena enseñanza es clave: manejo de aula, ambiente de aprendizaje, etc	Desempeño entrevista
Marco de la buena enseñanza	Si	Si	Si	-	Si, punto clave en perfiles de cargo	No lo menciona

Tabla B.3: Antecedentes, procesos de selección y competencias deseadas de los establecimientos entrevistados

Fuente: Elaboración propia con base en levantamiento de información

Dimensión	Colegio Amunay Limache	Liceo Guillermo Rivera Coupos	Instituto Superior de Comercio Francisco Araya Benet	Liceo de Olmué	Instituto Agrícola Pascual Baburiza	Colegio Cristiano de Quilpué
Evaluación de docentes	Si, interna	Si	Si	Si	Si, interna, sin embargo menciona que proceso de evaluación docente (público) no es una buena herramienta	-
Capacitación continua	Si, cree que los profesores deberían costear su perfeccionamiento	-	-	-	Si	-
Relación Ministerio	Bonificaciones	Injerencia en procesos de contratación	Dineros	-	Contacto constante, al igual que con otras redes públicas y privadas	Reglamentación general
Carrera Docente	No	Si	Si	Si	No	No
Rotación	Baja, 25/38 con contrato indefinido	Baja, profesores contratados indefinidamente que no pueden ser despedidos. Profesores, "a contrata" tienen alta rotación	Baja, profesores con contrato indefinido en exceso	Regular, equilibrio profesores nuevos y titulares	Regular, por lo que acuden a eCh como base	Muy baja, 1 o 2 vacantes por año
Habilitación	Si, profesores no titulados	No ha sido necesaria	Si, profesores de otras áreas para asignaturas TP	Si, departamento de administración. No es una problemática	Si, peCh y profesores especialidad (agricultura)	Si, educación cristiana evangélica solamente. No trabajan con profesores habilitados en otras asignaturas
Falta de profesores	No	No, exceso en sistema municipal y cercano con universidades	No, exceso	Regular	Regularmente, por lo que acuden a eCh como base	No, sólo para reemplazos
Otras	-	Crisis educación pública, futuro incierto, sobredimensionamiento de la infraestructura, falta de alumnos, sobrecupo de profesores, gremios	Disminución matrícula, incertidumbre cambio administración	Disminución matrícula, cambios recientes, inversión, innovación en aula, preocupación por clima laboral, especialización de cargos	Localización (buses de acercamiento)	-
Conocimiento eCh Trabajo Actual eCh	Si	Regular	No	Regular	Si, ella hizo primer contacto	Si (cuando se le pregunta no lo describe bien)
Comentarios	No	No	No	No	Si	No, no ha sido necesario
Recomendaciones	Le gustó conocer a un peCh en otro establecimiento	No tienen cupos disponibles, pero valoran aporte en otros formatos (tutorías, capacitaciones, etc)	Valoran a profesionales de otras áreas (profesores TP)	Le gustaría conocer más sobre el programa y valorar el apoyo de organizaciones en el ámbito de la educación (extra a contratación de profesores)	Menciona proceso de reclutamiento (últimos profesores no se alinean de la mejor manera al colegio)	Por protocolos argumenta que se le hace más fácil trabajar con profesores titulados para evitar tramitación de habilitación
	Falta didáctica	Adaptación al modelo chileno "tradicional" (profesionales de otras áreas), enfoque en comunas rurales	Recibió correo y no lo leyó. Si llegara vía DAEM cree que tendría buena llegada si tienen conocimiento de las necesidades de los establecimientos	Facilitar procesos de habilitación (convenio Mineduc), protocolo/orientaciones para contratación en colegios	-	

Tabla B.4: Principales problemáticas y conocimiento de Enseña Chile por parte de los establecimientos entrevistados

Fuente: Elaboración propia con base en levantamiento de información

Identificación	Pregunta	Tipo de pregunta
Q1	¿Le ha tocado participar del proceso de selección (contratación) de profesionales de la educación en el establecimiento en el que se desempeña?	Alternativas: Si - No
Q2	¿Ha participado de manera directa en la contratación de algún profesional de la educación en el establecimiento? Si es así, por favor describa su rol en esto. Por ejemplo, decidir cuál de los postulantes a algún cargo es seleccionado o similares	Abierta
Q3	¿El proceso de selección de profesionales de la educación en el establecimiento en el que se desempeña se encuentra estandarizado con protocolos o pautas establecidas?	Alternativas: Si - No
Q4	¿Cómo se desarrolla dicho proceso? Describalo brevemente en cuanto a pasos y personas involucradas (Ejemplo: Se publica aviso en el diario, se reciben los currículums por vía web, el equipo directivo compuesto por el director y la jefe de UTP evalúan a los postulantes, envían una terna al sostenedor y él decide a quien contratar)	Abierta
Q5	De las siguientes competencias, ¿cuáles considera como más importantes a la hora de contratar a un profesional de la educación? Elija las 4 más relevantes para usted	Alternativas: ■ Conocimientos específicos de la asignatura ■ Vinculación con el estudiante ■ Experiencia laboral ■ Capacidad de mejora continua ■ Capacidad de trabajo bajo presión ■ Orientación al logro / cumplimiento de objetivos ■ Rigurosidad ■ Certificación con un título de la especialidad ■ Carisma ■ Pensamiento Crítico ■ Liderazgo ■ Innovación ■ Manejo de aula ■ Perseverancia ■ Tolerancia a la frustración ■ Otro (especifique)
Q6	Ordene las competencias elegidas anteriormente de más relevante a menos relevante en el siguiente ranking, donde 1 es la más relevante y 4 la menos relevante. Intente no repetir la numeración. Sigue en la página siguiente.	Ranking de respuestas seleccionadas en Q5

Identificación	Pregunta	Tipo de pregunta
Q7	Al pensar en organizaciones no gubernamentales (ONG's) que apoyen o participen en el ámbito educativo, ¿cuál es la primera marca que se le viene a la mente?	Abierta: Top of mind
Q8	Aparte de la anterior, ¿qué otra marca recuerda?	Abierta: Top of mind
Q9	Mencione una marca más que se le venga a la mente	Abierta: Top of mind
		Alternativas:
		■ La Otra Educación ■ ONG Canales ■ Fundación Chile ■ ONG Eco ■ Educación 2020 ■ Crece Chile ■ Enseña Chile ■ Elige Educar ■ UNICEF ■ Infancia Chile ■ Educrea
Q10	De las siguientes ONG's, ¿Cuáles conoce?	
		■ La Otra Educación ■ ONG Canales ■ Fundación Chile ■ ONG Eco ■ Educación 2020 ■ Crece Chile ■ Enseña Chile ■ Elige Educar ■ UNICEF ■ Infancia Chile ■ Educrea
Q11	¿Recuerda alguna publicidad o información que se le haya hecho llegar con respecto a ONG's del ámbito educativo?	Alternativas: Si - No
		Alternativas:
		■ La Otra Educación ■ ONG Canales ■ Fundación Chile ■ ONG Eco ■ Educación 2020 ■ Crece Chile ■ Enseña Chile ■ Elige Educar ■ UNICEF ■ Infancia Chile ■ Educrea
Q12	¿De qué ONG era? Si no recuerda deje en blanco	
		■ La Otra Educación ■ ONG Canales ■ Fundación Chile ■ ONG Eco ■ Educación 2020 ■ Crece Chile ■ Enseña Chile ■ Elige Educar ■ UNICEF ■ Infancia Chile ■ Educrea

Sigue en la página siguiente.

Identificación	Pregunta	Tipo de pregunta Alternativas:
Q13	¿Por qué medios le gustaría recibir oportunidades e información de este estilo?	■ Publicidad en Face-book ■ Publicidad en Instagram ■ Boletines informativos vía correo ■ Publicidad en LinkedIn ■ Publicidad en Televisión ■ Publicidad en Radio ■ Publicidad en Diarios ■ Prefiero no recibir información ■ Discusión presencial en el establecimiento ■ Discusión presencial fuera del establecimiento ■ Otros medios (especifique alguno(s))
Q14	Ordene sus medios de información preferidos para recibir oportunidades o información sobre iniciativas en educación, donde 1 es su opción preferida, 2 la segunda, etc	Ranking de respuestas seleccionadas en Q13 Matriz Likert de Valoración 1 a 5:
Q15	De los siguientes atributos de ONG's del ámbito educacional, ¿Qué tan relevantes considera que son? Evalúelos de 1 a 5 donde 1 es menos relevante y 5 más relevante.	■ Transparencia en los procesos ■ Conformada por personas con valores y vocación social ■ Flexibilidad, adaptabilidad e innovación de la organización ■ Rapidez con la que actúa para entregar soluciones ■ Resuelve necesidades concretas de los establecimientos ■ Excelencia del trabajo realizado ■ Toma de decisiones autónomas sin influencia de terceros

Sigue en la página siguiente.

Identificación	Pregunta	Tipo de pregunta
Q16	Marque las casillas relacionando los atributos que poseen las siguientes marcas. En caso de considerar que una marca no posee alguno de dichos atributos déjela en blanco	Matriz de respuestas seleccionadas en Q10 con categoría de Enseña Chile fija cómo filas vs alternativas seleccionadas en Q15 cómo columnas
Q17	Con respecto a la fundación Enseña Chile (eCh), ¿que se le viene a la mente cuando piensa en la labor que cumple?	Abierta Alternativas: ■ Un programa donde se recluta, selecciona, forma y acompaña a jóvenes profesionales de distintas áreas comprometidos por 2 años a ejercer como profesores de media, contratados por el establecimiento a tiempo completo. ■ Es una consultora que recluta profesores para vincularlos con colegios con cupos disponibles donde no llega la cantidad necesaria de docentes ■ Es un voluntariado donde jóvenes pueden incidir en colegios apoyando a la labor del colegio mediante talleres o tutorías los fines de semana ■ Es una plataforma donde existe material de apoyo para los docentes en cuanto a planificaciones y didáctica para sus clases a fin de potenciar la innovación pedagógica en el aula
Q18	¿Cuál de las siguientes frases se acerca más al quehacer de eCh según usted?	

Sigue en la página siguiente.

Identificación	Pregunta	Tipo de pregunta
Contextualización	”Enseña Chile declara en su visión que ‘es posible que un día todos los niños en Chile recibirán educación de calidad’. Para lograr esto, eCh está construyendo una red de agentes de cambio con la convicción y perspectiva necesarias para impactar el sistema educacional, primero desde la experiencia en la sala de clases y luego desde distintos sectores del sistema. Esta experiencia consiste en el reclutamiento de profesionales con perfiles específicos, que realicen clases en colegios de contexto vulnerable por un plazo de dos años y que después impacten el sistema desde sus propios sectores.”	Video eCh (2017) Matriz Likert de Valoración 1 a 5: ■ Le gustaría poder trabajar con eCh en su colegio y unirse a la red de colegios ■ Le interesaría obtener mayor información sobre la fundación ■ Encuentra que la propuesta es interesante ■ Le gustaría realizar otro tipo de actividades con la fundación
Q19	Con respecto a esta propuesta califique de 1 a 5 donde 1 es en total desacuerdo y 5 en total acuerdo	
Q20	¿Qué tan necesario es para mi establecimiento que profesionales de Enseña Chile hagan clases por un período de dos años?	Escala Likert 1 a 5 donde 1 corresponde a nada necesario y 5 a muy necesario Alternativas: ■ Director ■ Jefe de UTP ■ Sostenedor ■ Otro (especifique)
Q21	Cargo	
Q22	Nombre del establecimiento	Abierta Alternativas: ■ Entidad sin fines de lucro (Corporaciones, fundaciones, asociaciones, etc) ■ Municipal ■ Particular pagado ■ Otro (especifique)
Q23	Tipo de establecimiento en el cual se desempeña	
Sigue en la página siguiente.		

Identificación	Pregunta	Tipo de pregunta
		Alternativas (puede marcar más de una):
Q24	Tipos de formación impartidas por el establecimiento en educación media	■ Artística ■ El establecimiento no posee educación media ■ Humanista - científica ■ Técnico profesional
Q25	Comuna	Alternativas (comunas de la región enumeradas)
Q26	Cantidad de alumnos matriculados en el establecimiento (en números enteros)	Abierta
Q27	Cantidad de docentes que trabajan en el establecimiento (en números enteros)	Abierta
Q28	Cantidad de profesionales no docentes que trabajan en el establecimiento (en números enteros)	Abierta
Q29	¿Cuántos años lleva trabajando en el establecimiento (en números enteros)? Si es menor a 1 año coloque 1	Abierta
Q30	De manera estimada, ¿cuántos años permanecen trabajando los profesionales de la educación en el establecimiento?	Abierta
Q31	¿Cuál cree que es el principal motivo de cese de funciones de los profesionales de la educación en el establecimiento?	Abierta
Q32	De 1 a 5, donde 5 es la nota máxima, ¿qué tanto siente que el establecimiento se encuentra dispuesto a realizar innovación pedagógica en el aula?	Escala Likert 1 a 5 donde 1 es no dispuesto y 5 es muy dispuesto

Tabla B.5: Cuestionario aplicado en el estudio

Rol en proceso de selección	Descripción proceso	Cargo
Seleccionando un postulante	Se publica en el diario de circulación nacional, se reciben currículum, se llaman a entrevistas, se entrevistan con psicólogo, finalmente se conversa con el equipo directivo cual queda.	Director
Mi rol ha sido la de elegir entre varios cual tiene las mejores competencias.	Se publica en el diario, se reciben los curriculum, como directora se hace el análisis de cada uno de ellos, luego se llama a entrevistas junto al sostenedor. después se analiza la entrevista y se elige el que se desenvolvió mejor.	Director
si en mi calidad de directora	se publica la necesidad en redes sociales, se analizan los antecedentes académicos, laborales y habilitantes, luego se realiza entrevista personal. este mecanismo es cuando es reemplazante o contratos con plazo fijo. En caso de que sea un cargo por más tiempo de manera más estable, es la instancia central la encargada de buscar seleccionar el personal	
Dar mi opinión respecto del o la postulante que creo es el que cumple el perfil requerido.	Se solicitan CV los cuales llegan a través de la web, se llama telefónicamente a los postulantes a una entrevista en la que se encuentra presente la psicóloga de la institución. Luego se toma una decisión consensuada.	Jefe de UTP
no	publicación de cargos en diarios y plataformas laborales	Jefe de UTP
Entrevista a los postulantes. Decidir la persona seleccionada	1. Se publica el aviso en el diario. 2. Se reciben los cv por vía web o en el establecimiento. 3. Se realiza una entrevista con la psicóloga para conocer sus capacidades laborales. 4. Se realiza una entrevista por otro profesional del área. Pasado estos filtros, es entrevistada por dirección y UTP y se toma la decisión final.	
selecciono postulantes y luego elijo a quien ocupara el cargo	jefe Administrativo publica aviso en diario, jefa UTP recibe currículums y selecciona, luego selecciona algunos para presentarla al equipo directivo, y se deja una terna a quienes jefa utp llama a entrevista, seleccionando a uno, el que es presentado al Director para su ratificación o descartar	Jefe de UTP

Sigue en la página siguiente.

Rol en proceso de selección	Descripción proceso	Cargo
Entrevisto y tomo la decisión final	Se publica aviso en el diario, se reciben los currículums por vía web, el equipo directivo compuesto por el director y el jefe de UTP evalúan a los postulantes. Los que califican son enviados a entrevista psicológica y con todos esos elementos el Director toma la decisión final y hace la oferta de trabajo al candidato elegido.	Director
Decidir entre los candidatos	Aviso en el diario, recepción, evaluación con equipo directivo, entrevistas y decisión	
Psicólogo	1) Entrevista psicológica 2) Entrevista disciplinar, con jefe de departamento o UTP 3) Entrevista Dirección (terna)	
encargada de la contratación desde el punta de vista pedagógico	se recibe curriculum y de ahí a través de una entrevista técnica se selecciona	Director
Seleccionar los CV relacionados con los requerimientos	Se publica aviso en el diario, se reciben los currículums por correo, el director, sostenedor y encargado de finanzas entrevistan a los postulantes. El sostenedor recibe sugerencias y decide.	Director
Es un concurso público y no decide una persona son varios los participan	Se publica en diario de tirada nacional y otro local, deben enviar curriculum hasta la fecha estipulada todos que lleguen dentro del plazo participan del concurso. Se selecciona una comisión para revisar los curriculum y antecedentes solicitados, luego los postulantes, cursos toda capacitación que tenga para llegar a cinco postulantes los que serán llamados a una entrevista personal de esos cinco quedan tres los tendrá una entrevista con un psicólogo (a). La comisión seleccionadora esta compuesta por: un representante del DAEM, un Director, un docente par, después de la selección del trío y sus puntajes se procede según el cargo se publica en un diario de circulación nacional y otro local, se revisan cv y se cita a varios candidatos a una entrevista con DAEM y el Director del establecimiento	
parte de una comisión		Director

Sigue en la página siguiente.

Rol en proceso de selección	Descripción proceso	Cargo
He participado seleccionando docentes postulantes a cargo de profesor de Enseñanza Básica y de Enseñanza Media.	El proceso consiste en publicar un aviso en el diario, luego seleccionar curriculums vía correo electrónico y finalmente una entrevista personal con el equipo directivo, quien finalmente decide e informa al sostenedor.	Jefe de UTP
soy utp	se publican en el diario y cuando la persona es entrevista se ve si cumple con los que se solicita, queda de inmediato contratada	Jefe de UTP
Si	Se publica aviso en el diario, se reciben los currículums por vía web, el equipo directivo compuesto por el director, Orientadora, inspectora general y la jefe de UTP evalúan a los postulantes. Luego se decide por el profesional y se informa al sostenedor.	Director
Subdirector	Aviso Diario, Selección CV, Entrevista Psicóloga, Entrevista selección.	Subdirector
Sí. Soy jefa de UTP por lo que seleccionar profesores que tengan el perfil de nuestro colegio es muy importante	Se publica en el diario, recibiendo vía web. Se selecciona con jefa de UTP y jefe de departamento. Se entrevista a los seleccionados con todo el equipo directivo incluyendo la psicóloga. En algunos casos se les invita a dar una clase. Luego se decide.	Jefe de UTP
Decidir quien ocupa el cargo	Se publica aviso en diario, se reciben currículum por web y en oficina, se realiza primera selección, se llama a entrevista y luego a una segunda entrevista	
Mi rol como Jefe de UTP es aconsejar y orientar al director acerca del o los profesionales mas idoneos para un determinado cargo	Entrevista personal en función de preguntas vinculadas al proyecto educativo institucional	Jefe de UTP
Si. Decido, junto al director, cual del los postulantes es seleccionado	se publica aviso en el diario, UTP selecciona curriculum vía web, dependiendo del cargo se entrevistan primero por UTP y luego se presenta terna al director.	Jefe de UTP
SOY JEFA UTP: LA ENTREVISTA VA ORIENTADA A LO NETAMENTE PEDAGOGICO	El EE depende de la Corporación Municipal ,por tanto se recurre a banco de datos y se entrevista	Jefe de UTP
decidir a lpostulante para el cargo	aviso en el diario, contacto personales, entrevistas del director y la psicóloga a cada uno de los postulantes.	Director

Sigue en la página siguiente.

Rol en proceso de selección	Descripción proceso	Cargo
Decidir, junto al resto del equipo, el postulante seleccionado.	- Publicación en diario, se reciben currículum, el director y el equipo de gestión evalúan y seleccionan currículum, se cita a entrevistas con Sostenedora, Dirección, UTP, y Psicóloga por separado, se analizan los resultados de las entrevistas por los entrevistadores y se llega a un consenso sobre quién se seleccionará para el cargo.	Director
si, como directora de establecimiento educacional, es una de mis funciones reclutar personal para distintos cargos	1. Se publica los cargos y vacantes disponibles en aviso en el diario, posteriormente se hace el llamado, y luego son entrevistados por los estamentos afines quienes son los encargados de preseleccionar y entregar una nómina a la Dirección del establecimiento para tomar la decisión final en base a los antecedentes presentados.	
profesores	Publicación aviso en el diario, se reciben los currículums presencialmente y vía web, el director evalúa a los postulantes, se revisan datos con sostenedor, luego se contrata	Jefe de UTP
Si	aviso diario currículum, equipo directivo evalúa sostenedor contrata	
NO	Se publica el aviso..se reciben currículum y se entrevista y se selecciona	
	Se publica un aviso en el diario, se reciben currículum vía correo electrónico, el director y la jefa UTP seleccionan a las personas que serán entrevistadas, se cita a entrevista con el director quien decide a quien se contratará.	Jefe de UTP
Mi rol ha sido decidir quien ocupa un cargo específico	1. Se publica aviso en periódico de difusión nacional. 2. se reciben los cv. 3. Se realiza entrevista con psicóloga. 4. Se realiza entrevista con especialista del área. 5. Se envía preseleccionados a equipo directivo, quien determina.	
entrevista desde los aspectos administrativos, perfil del profesor	e publica aviso en el diario, se reciben los currículums por vía web, el equipo directivo compuesto por el director y la jefa de UTP evalúan a los postulantes y se establecen las fortalezas y como están pueden influir en el cuerpo docente.	
ver perfil de acuerdo a las necesidades del Colegio	se reciben currículums por vía web	Director

Sigue en la página siguiente.

Rol en proceso de selección	Descripción proceso	Cargo
Como directora entrevisto a todo nuevo personal considerando las características del perfil y descriptor de cargo institucional en etapa de preselección	Se publica aviso en periodico regional. Se cita a entrevista personal. Se preselecciona a los que cumplen el perfil. Estos pasan a entrevista psicológica. se define terna que cumple las características de perfil e idoneidad psicológica. Los 3 postulantes son entrevistados por Rectora y se define quien ocupa cargo.	Director
DOCENTES, ASISTENTES	FICHA	
Decidir el postulante seleccionado	Se publican avisos y reciben curriculum, equipo directivo decide	
Como Directora he participado en las entrevistas para seleccionar nuevo personal, luego de las entrevistas se revisa la información de todos los entrevistados para poder tomar una decisión.	Se publica aviso en diario, llegan currículums vía web o por algún conocido, se cita vía telefónica para entrevistas, y luego el equipo directivo con psicólogos realizan entrevistas con una pauta simple de preguntas para generar conversación. La decisión final la toma el equipo directivo.	
NO	Se publican, se reciben curriculum via mail, entrevista psicolaboral, y entrevistas personales	
Realiza entrevistas, decidir entre postulantes	Se publica aviso en el diario; se cita a entrevista a los cv's seleccionados, se entrevista e duplas	Director
selección de postulantes	aviso. selección en la web. entrevistas por equipo directivo- selección de terna- elección de jefe utp y directora- aprobación del sostenedor	
ver los antecedentes de los postulantes	se publica, se recopilan los documentos, se entrevista, se envía al sostenedor	Jefe de UTP
Cómo directora de colegio me ha tocado elegir a mi personal docente y asistentes de la educación	Se publica el cargo de seleccionan curriculum, se entrevista a la gente y luego en equipo directivo compuesto por directora, insp general (en orden jerárquico es el 2) y jefe de utp. Para cargos asociados a equipo de convivencia escolar como psicólogos o trabajadoras sociales se toma en cuenta a la encargada de convivencia escolar	Director
dependiendo de los requerimientos se ve si es capaz de afrontar ciertas responsabilidades ya que el trabajar con menores de edad implica saber afrontar comportamientos de los alumnos	el ejemplo es justamente la base para generar una contratación eficiente	Administrativo

Sigue en la página siguiente.

Rol en proceso de selección	Descripción proceso	Cargo
entrevistar a candidatos y decidir al postulante final que toma el cargo	Se publica aviso en el diario, se reciben CV vía mail o impresos, equipo directivo entrevista a candidatos, se seleccionan tres, se les hace test psicológico, si pasan evalúa el sostenedor a quien contrata	Director
He participado de manera directa en la selección del candidato.	Se publica en diario, se reciben cv y se seleccionan por parte del utp y director, luego se entrevista a candidatos y se toma test psicológico; posteriormente entre director y sostenedor analizan y toman decisión.	Jefe de UTP
Selección del profesional	Equipo directivo selecciona los curriculum y posteriormente realizamos entrevista	
ME HA CORRESPONDIDO SUGERIR AL DIRECTOR	SE PUBLICA EL AVISO, SE RECEPCIONAN CURRICULUMS, SE CITA A ENTREVISTA PREVIA EVALUACION, SE REALIZA ENTREVISTA JUNTO AL PSICÓLOGO MEDIANTE UNA PAUTA ESTANDARIZADA, SE ENVÍAN PROPUESTAS AL DIRECTOR Y EL LE PROPONE AL SOSTENEDOR, LUEGO SE ESPERA SU DECISIÓN.	
Profesor de asignatura	Regularmente el director selecciona a sus profesores	
Realizar entrevistas, decidir quién es el postulante que cumple con el perfil.	Se publica un aviso en el diario, se revisan los curriculum enviados por los postulantes vía correo electrónico, a partir de los antecedentes del curriculum se seleccionan 3 personas por lo general. Luego se cita a entrevista, en esta participan el equipo directivo (al menos 2 de ellos: director y UTP). Posteriormente, se les aplica un test psicológico. El equipo directivo decide a quien contratar.	Jefe de UTP
si con todo	con avisos, posteriormente entrevista director y jefe utp	
Entrevistar y decidir cargo de profesor/a de asignatura	Se solicita curriculum al DAEM, más los que llegan al liceo todos los años, se llama a entrevista técnica con la Jefa de UTP, quién hace la selección y finalmente en conjunto con la Directora se selecciona, según perfil del cargo	Director
No	Publica aviso, se cita a los seleccionados, directivos deciden	Jefe de UTP

Sigue en la página siguiente.

Rol en proceso de selección	Descripción proceso	Cargo
definir el perfil del postulante y tomar la decisión final	se publica aviso en el diario, se seleccionan currículum para llamar a una primera entrevista a cargo del jefe de área quien envía una terna al Director de la Escuela para	Director
Decidir por alguno de los postulantes	Se publica aviso en el diario, se reciben los currículums por vía web, el equipo directivo compuesto por el director y la jefe de UTP evalúan a los postulantes, se comprueban recomendaciones, se decide a quien contratar	Jefe de UTP
Si. Entrevistar a los postulantes a un cargo de docente de algún área y ser parte de la decisión de elección	Se publica aviso en redes sociales y diario(daem o director), se reciben los currículum vía correo o personalmente (secretaría), se selecciona a los que cumplen con el perfil de cargos(utp), se realiza entrevista (director, utp), se realiza test psicolaboral de acuerdo al perfil del cargo y competencias profesionales (psicologa), se analiza informe de psicologo(a), toman la decisión (director, utp)	Jefe de UTP
Entrevistador y seleccionador	Se publica la necesidad, se reciben y analizan los curriculum, se seleccionan los que responden a las necesidades, se entrevistan 3 o más y se elige el óptimo a juicio de Dirección.	Director Académico
Entrevistar a los docentes postulantes, ver si tienen las condiciones para hacer las clases en el colegio y cual es su experiencia	Se publica aviso en el diario, se reciben los currículums por vía web, el equipo directivo compuesto por el director y la jefe de UTP evalúan a los postulantes, envían una terna al sostenedor y él decide a quien contratar	Jefe de UTP
DOCENTES	Se publica, por contactos y de acuerdo al protocolo de contratación.	
Entrevistar y encontrar a la persona idónea para el cargo.	Se publica en el diario oficial, se seleccionan dos o tres cv, se entrevista y a veces se les solicita realizar una clase. Luego el equipo directivo elige a la persona para el cargo.	Jefe de UTP
Entrevistar al postulante, revisar sus antecedentes, notificar su selección.	Cuando se produce la vacante, se contacta a la red de apoyo, a través de la Corporación Municipal o red de profesionales afines, se contactan telefónicamente a través de CV, se genera una entrevista personal en conjunto con UTP, finalmente el o la candidata seleccionada se cita a entrevista con Director.	Jefe Formación Profesional

Sigue en la página siguiente.

Rol en proceso de selección	Descripción proceso	Cargo
ver y visualizar competencias académicas inherentes al cargo a contratar	Se detecta la necesidad- se busca y se pide colaboración a casas de estudios superiores recomendados - se pide curriculum- se realiza entrevista con docentes afines jefe de especialidad u otro - se selecciona de acuerdo a necesidades y protocolos Publicación diario oficial, se seleccionan curriculum vía correo institucional, entrevista con UTP con postulantes previamente seleccionados,	Jefe de UTP
Entrevista con postulantes y posterior selección para segunda fase	entrevista con Psicólogo (seleccionados después del paso anterior), entrevista con Directora (últimos seleccionados), Equipo directivo selecciona profesional adecuado al perfil del establecimiento	Jefe de UTP
Si he participado en decidir quién se queda	Se reciben curriculum, se entrevista a postulantes y de elige a quien se adecúa al perfil del colegio.	
Decidir de terna final el profesional que se contratara	Publicación de aviso, recepción de currículum, selección de participantes en entrevista psicológica, entrevista con dirección,elección del postulante	
decidir de una terna el profesional que será contratado	aparte de lo planteado se realiza una entrevista psicologica y direccion determina la contratacion	Director
Darles a conocer nuestro contexto y en base a eso, generar preguntas y advertir el grado de conocimiento e idoneidad del profesional ante las situaciones que se presentan y problematizan.Junto con eso, seleccionar a los profesionales que se incorporarán a nuestra institución	Se publica aviso en el diario, se reciben los currículums por vía web, el equipo directivo compuesto por el director, la inspectora general, la jefe de UTP y la encargada de convivencia escolar evalúan a los postulantes y de común acuerdo se decide a quien contratar.	Jefe de UTP
Decidir el profesional que ocupará el cargo.	se publica aviso en el diario. se reciben curriculum vía web y en la secretaria del colegio, se eligen a lo menos tres para entrevista, se entrevistan directora y coordinadora pedagógica o de programa de integración, de aquellos que luego de la entrevista hayan salido con puntaje más alto, se solicitan referencias, se comprueba inhabilidades y se decide.	
No, no he participado	En general solo decide el sostenedor. Solo en una ocasión le envíé un currículum vitae de una educadora y el sostenedor aceptó contratarla.	Director
Dominio de una gestión pedagógica (MBE e IDA)	Se reciben los curricula	Jefe de UTP

Sigue en la página siguiente.

Rol en proceso de selección	Descripción proceso	Cargo
Directora	Se reciben currículum vía mail publicadas en diario y contactos directos con profesionales del establecimiento	Director
seleccionar postulantes	publicacion , recepcion via mail,revision ,envio de terna a director	
no	Llamado a concurso público	Director
entrevistas a profesionales postulantes y selección de este	se genera la necesidad de contratar un profesional-se publica en diario el mercurio-se recepciona CV en correo creado para esta instancia- se filtra por perfil solicitado en ficha, perfil del postulante- se selecciona un grupo a entrevistar - se entrevista - el entrevistador selecciona a tres candidatos - se comparte el perfil de los tres seleccionados - de ser necesario se llama a una segunda entrevista - finalmente se comunica al seleccionado que estamos interesados en trabajar con él - se manda correo al resto de postulantes entrevistados agradeciendo su participacion	Director
Decidir al postulante seleccionado	1.- Aviso Diario, 2.- Recepción Currículums, 3.- Revisión Currículums, 4.- Llamado a Entrevista a postulantes seleccionados 5.- Pauta de Preguntas 6.- Elección de profesionales que se adaptan al perfil 7.- Selección entre Sostenedor, Director y Jefe UTP	Sostenedor

Tabla B.8: Participación y descripción de los procesos de selección

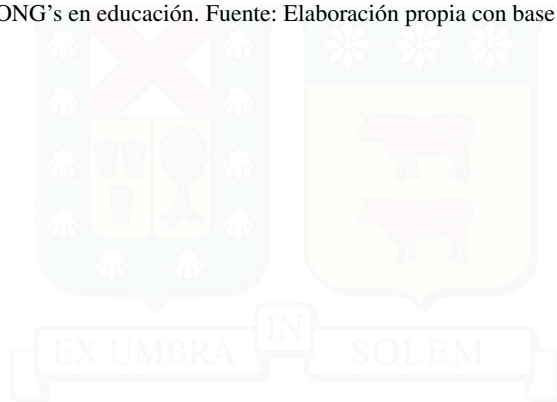
Nota: Los textos fueron agregados sin modificaciones con respecto a cómo fueron respondidos en el cuestionario.

Marca	1° Lugar	2° Lugar	3° Lugar	Total
Ninguna	14	21	20	55
Educación 2020	7	12	12	31
Enseña Chile	14	4	3	21
Fundación Chile	6	5	3	14
Elige Educar	4	6	2	12
Unicef	4	2	3	9
Educar Chile	2	3	1	6
Educrea	0	1	2	3
OPD	3	0	0	3
Educar	0	1	1	2
Empresas privadas	1	1	0	2
PPF	0	1	1	2
Adidas	0	0	1	1
Ate	1	0	0	1
Ateneo	0	1	0	1
Banamor	1	0	0	1
Belen educa	1	0	0	1
CEDLE	0	0	1	1
centro culturales	1	0	0	1
CEPECH	0	1	0	1
Chile Crece	0	0	1	1
Chile Educa	0	1	0	1
CIAE Universidad de Chile	0	0	1	1
CIEP	0	1	0	1
Cpeip	1	0	0	1
Csocial	0	0	1	1
DEMRE	0	1	0	1
Educación 21	0	0	1	1
Educación Futuro	1	0	0	1
feria de ciencias y de emprendimiento	0	0	1	1
FIDE	1	0	0	1
Fundación Había Una Vez	0	0	1	1
Fundación mis talentos	0	0	1	1
Fundación UPLA	0	0	1	1
Grupo educar	1	0	0	1
Inacap	0	0	1	1
KOVACS	0	0	1	1
Mi clase mi país	0	0	1	1
MOVIL	1	0	0	1
neo	0	1	0	1
NOVADUC	0	0	1	1
OMIL	0	0	1	1
otec	0	0	1	1
Pedro de Valdivia	0	0	1	1
perfeccionamientos	0	1	0	1
PIE	1	0	0	1
Portuarias	1	0	0	1
redes de apoyo	0	1	0	1
Seminarium	0	0	1	1
SENDA PREVIENE	0	1	0	1
SIP	0	1	0	1
Trabajo seguro	0	1	0	1

Sigue en la página siguiente.

Marca	1° Lugar	2° Lugar	3° Lugar	Total
U Chile	0	0	1	1
u San Sebastián	0	1	0	1
Un techo para chile	0	0	1	1
UNESCO	0	0	1	1
universidad adventista (somos colegio confesional)	1	0	0	1

Tabla B.11: Recordación de ONG's en educación. Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario.



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No declara	26	34,7	34,7	34,7
Andres Bello López	1	1,3	1,3	36,0
Antumapu	1	1,3	1,3	37,3
Colegio Assunta Pallota	1	1,3	1,3	38,7
Colegio Las Acacias	1	1,3	1,3	40,0
Colegio Adventista De Quilpué	1	1,3	1,3	41,3
Colegio Amancay Limache	1	1,3	1,3	42,7
Colegio Andres Bello	1	1,3	1,3	44,0
Colegio Cristiano De Quillota	1	1,3	1,3	45,3
Colegio Entrevalles	1	1,3	1,3	46,7
Colegio Fundadores De Quilpue	1	1,3	1,3	48,0
Colegio Guardiamarina Riquelme	1	1,3	1,3	49,3
Colegio Hermano Eugenio Eyraud	1	1,3	1,3	50,7
Colegio Juanita Fernández	2	2,7	2,7	53,3
Colegio Julio Montt Salamanca	1	1,3	1,3	54,7
Colegio Los Leones	2	2,7	2,7	57,3
Colegio Luis Cruz Martínez	1	1,3	1,3	58,7
Colegio Luterano Concordia	1	1,3	1,3	60,0
Colegio Nueva Esperanza	2	2,7	2,7	62,7
Colegio Panal	1	1,3	1,3	64,0
Colegio Precursor Francisco De Miranda	1	1,3	1,3	65,3
Colegio Providencia	1	1,3	1,3	66,7
Colegio Pukalan	1	1,3	1,3	68,0
Colegio Rebeca Fernández	1	1,3	1,3	69,3
Crep	1	1,3	1,3	70,7
El Belloto	1	1,3	1,3	72,0
Escuela Industrial Guillermo Richards Cuevas	1	1,3	1,3	73,3
Escuela Industrial Superior De Valparaíso	1	1,3	1,3	74,7
Instituto Agrícola Pascual Baburizza	2	2,7	2,7	77,3
Instituto Ercilla	1	1,3	1,3	78,7
Liceo Artístico Guillermo Gronemeyer	1	1,3	1,3	80,0
Liceo Corina Urbina Villanueva	1	1,3	1,3	81,3
Liceo De Olmué	1	1,3	1,3	82,7
Liceo De Zapallar	1	1,3	1,3	84,0
Liceo Gastronomía Y Turismo De Quilpué	1	1,3	1,3	85,3
Liceo Industrial Oscar Corona Barahona	1	1,3	1,3	86,7
Liceo Nacional	2	2,7	2,7	89,3
Liceo Papudo	1	1,3	1,3	90,7
Liceo Pulmahue De La Ligua	1	1,3	1,3	92,0
Liceo República De Estados Unidos				
Rinconada De Silva	1	1,3	1,3	93,3
Liceo Roberto Humeres Oyaneder	1	1,3	1,3	94,7
Liceo Santiago Escuti Orrego	1	1,3	1,3	96,0
Liceo Técnico De Valparaiso	1	1,3	1,3	97,3
Marítimo	1	1,3	1,3	98,7
Saint Lawrence	1	1,3	1,3	100,0

Tabla B.6: Respuestas por establecimiento entre respuestas válidas

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valparaíso	6	8,0	12,2	12,2
Casablanca	1	1,3	2,0	14,3
Viña del Mar	3	4,0	6,1	20,4
San Felipe	4	5,3	8,2	28,6
Putendo	1	1,3	2,0	30,6
San Antonio	4	5,3	8,2	38,8
Algarrobo	1	1,3	2,0	40,8
Quillota	3	4,0	6,1	46,9
La Calera	2	2,7	4,1	51,0
La Ligua	2	2,7	4,1	55,1
Cabildo	1	1,3	2,0	57,1
Papudo	1	1,3	2,0	59,2
Zapallar	1	1,3	2,0	61,2
Quilpué	11	14,7	22,4	83,7
Limache	1	1,3	2,0	85,7
Olmué	1	1,3	2,0	87,8
Villa Alemana	3	4,0	6,1	93,9
Calle Larga	2	2,7	4,1	98,0
Isla de Pascua	1	1,3	2,0	100,0
Total	49	65,3	100,0	
Perdidos Sistema	26	34,7		
Total	75	100,0		

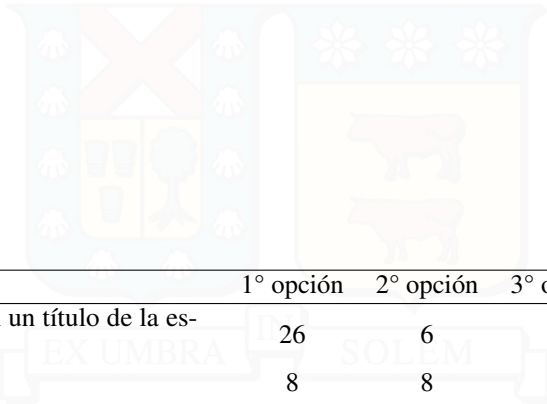
Tabla B.7: Respuestas por comuna

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

Competencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Muestra
Manejo de aula	47	15,7	62,7
Certificación con un título de la especialidad	34	11,3	45,3
Conocimientos específicos de la asignatura	33	11	44
Liderazgo	29	9,7	38,7
Capacidad de mejora continua	29	9,7	38,7
Orientación al logro / cumplimiento de objetivos	22	7,3	29,3
Vinculación con el estudiante	21	7	28
Innovación	20	6,7	26,7
Experiencia laboral	18	6	24
Rigurosidad	10	3,3	13,3
Tolerancia a la frustración	9	3	12
Otro (especifique)	9	3	12
Capacidad de trabajo bajo presión	7	2,3	9,3
Carisma	5	1,7	6,7
Pensamiento Crítico	4	1,3	5,3
Perseverancia	3	1	4
Total	300	100	

Tabla B.9: Valoración de competencias

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario



Ranking	1° opción	2° opción	3° opción	4° opción
Certificación con un título de la especialidad	26	6	0	2
Liderazgo	8	8	6	7
Manejo de aula	7	14	22	4
Conocimientos específicos de la asignatura	6	13	10	4
Rigurosidad	5	2	1	2
Experiencia laboral	4	5	1	8
Orientación al logro / cumplimiento de objetivos	4	5	5	8
Capacidad de mejora continua	4	4	5	16
Otro (especifique)	4	2	2	1
Vinculación con el estudiante	2	8	7	4
Innovación	2	4	8	6
Pensamiento Crítico	1	1	0	2
Carisma	1	0	1	3
Capacidad de trabajo bajo presión	1	0	4	2
Tolerancia a la frustración	0	2	1	6
Perseverancia	0	1	2	0

Tabla B.10: Ranking de competencias

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia Contabilizado para	Acumulado	Valor singular de confianza Desviación estándar
1	0,199	0,039			0,581	0,581	0,043
2	0,124	0,015			0,227	0,808	0,044
3	0,098	0,01			0,143	0,951	
4	0,051	0,003			0,038	0,99	
5	0,027	0,001			0,01	1	
Total		0,068	30,733	,429a	1	1	
a. 30 grados de libertad							

Tabla B.12: Resumen análisis de correspondencia

Fuente: Elaboración propia con base en levantamiento de información

Marcas	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución		De la dimensión en la inercia del punto	
		1	2		Del punto en la inercia de dimensión		1	2
Enseña Chile	0,208	0,252	-0,298	0,01	0,066	0,148	0,272	0,237
Elige Educar	0,155	-0,139	-0,158	0,003	0,015	0,031	0,178	0,144
Fundación Chile	0,194	-0,046	-0,161	0,005	0,002	0,04	0,016	0,124
Educación 2020	0,185	0,693	0,255	0,02	0,449	0,097	0,899	0,076
UNICEF	0,126	-0,435	0,789	0,015	0,12	0,631	0,315	0,65
Educrea	0,132	-0,722	-0,22	0,015	0,348	0,052	0,905	0,053
Total activo	1			0,068	1	1		

Tabla B.13: Puntos fila generales con normalización simétrica

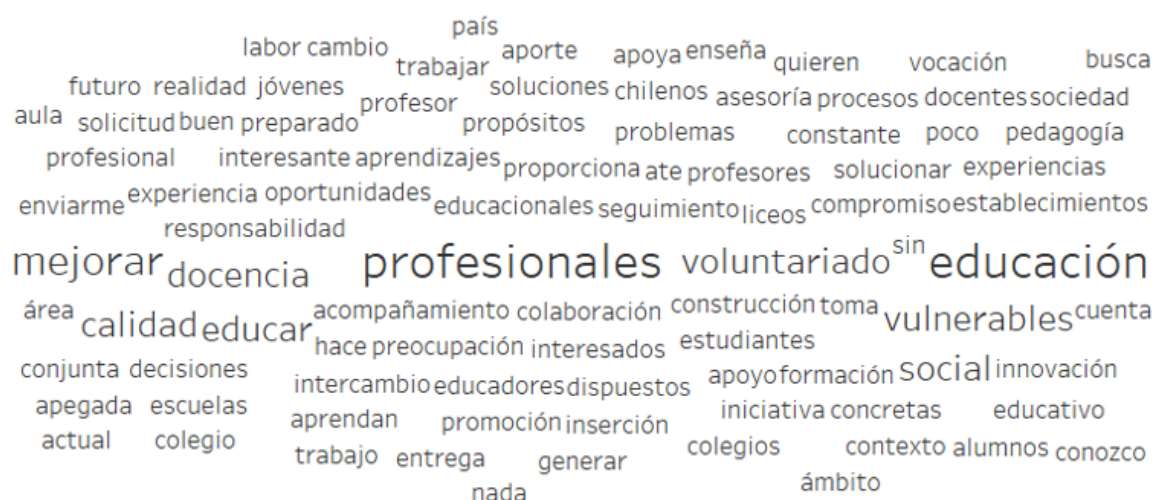
Fuente: Elaboración propia con base en levantamiento de información

Atributos	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución		De la dimensión en la inercia del punto	
		1	2		Del punto en la inercia de dimensión	1	2	1
Excelencia	0,23	-0,2	0,269	0,007	0,046	0,134	0,261	0,297
Rapidez	0,086	-0,09	-0,658	0,006	0,004	0,3	0,022	0,746
Resolución	0,161	-0,461	-0,494	0,012	0,172	0,316	0,546	0,392
Flexibilidad	0,155	0,377	0,096	0,006	0,111	0,012	0,784	0,032
Valores	0,157	0,08	0,29	0,003	0,005	0,106	0,068	0,56
Autonomía	0,079	1,225	-0,283	0,025	0,601	0,051	0,939	0,031
Transparencia	0,132	-0,304	0,276	0,009	0,062	0,081	0,285	0,146
Total activo	1			0,068	1	1		

Tabla B.14: Puntos de columna general con normalización simétrica

Fuente: Elaboración propia con base en levantamiento de información

Mapa de palabras eCh



Q17. El tamaño muestra recuento de Q17.

Figura B.3: Mapa de palabras con relación a eCh.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Es un voluntariado donde jóvenes pueden incidir en colegios apoyando a la labor del colegio mediante talleres o tutorías los fines de semana	10	13,33	16,95	16,95
Un programa donde se recluta, selecciona, forma y acompaña a jóvenes profesionales de distintas áreas comprometidos por 2 años a ejercer como profesores de media, contratados por el establecimiento a tiempo completo.	35	46,67	59,32	76,27
Es una consultora que recluta profesores para vincularlos con colegios con cupos disponibles donde no llega la cantidad necesaria de docentes	7	9,33	11,86	88,14
Es una plataforma donde existe material de apoyo para los docentes en cuanto a planificaciones y didáctica para sus clases a fin de potenciar la innovación pedagógica en el aula	7	9,33	11,86	100
Válidos	59	78,67	100	
Perdidos	16	21,33		
Total	75	100		

Tabla B.15: Labor eCh.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario

Observación	K-medias 2	K-medias 3	Biet. Schwarz	Biet. Akaike	Jerárquico 3	Jerárquico 2
1	2	1	1	1	1	1
2	2	2	1	1	1	1
3	1	1	1	1	2	2
4	1	3	2	3	2	2
5	1	3	2	3	2	2
6	1	3	2	3	2	2
7						
8	1	3	2	2	2	2
9	1	3	2	2	2	2
10						
11						
12	1	3	2	3	2	2
13	1	3	2	2	2	2
14						
15	1	3	2	2	2	2
16	1	3	2	2	2	2
17	2	2	1	2	1	1
18	2	2	1	1	1	1
19	1	3	2	3	2	2
20	1	3	2	2	2	2
21						
22	2	2	1	1	1	1
23	1	3	2	3	2	2
24	1	3	2	2	2	2
25	1	3	2	2	2	2
26	2	1	2	2	2	2
27	1	3	2	3	1	1
28	1	3	2	2	2	2
29						
30						
31	1	3	2	2	2	2
32	1	3	2	2	2	2
33						
34	1	3	2	2	2	2
35	2	2	1	1	1	1
36						
37						
38						
39	2	1	1	1	1	1
40	1	1	1	1	2	2
41	1	3	2	2	2	2
42	1	1	2	3	2	2
43	1	3	2	2	2	2
44	1	1	1	1	2	2
45	2	1	1	2	1	1
46	2	2	1	1	1	1
47						
48	1	3	2	2	2	2
49						
50	1	3	2	2	2	2
51						
52	1	3	2	2	2	2

Sigue en la página siguiente.

Observación	K-medias 2	K-medias 3	Biet. Schwarz	Biet. Akaike	Jerárquico 3	Jerárquico 2
53	1	3	2	2	2	2
54	1	3	2	2	2	2
55	1	3	2	2	2	2
56	1	3	2	3	2	2
57	2	1	1	3	3	1
58	1	3	2	2	2	2
59						
60	2	1	1	1	1	1
61	1	3	2	2	2	2
62	1	3	2	2	2	2
63	2	2	1	1	1	1
64						
65	2	1	1	1	1	1
66	2	1	1	1	1	1
67	1	3	2	3	2	2
68	1	3	2	3	2	2
69	2	2	1	1	1	1
70	1	3	2	3	2	2
71						
72	1	1	2	3	2	2
73	1	3	2	3	2	2
74	2	2	1	1	1	1
75	1	3	2	2	2	2

Tabla B.16: Asignación de observación a segmentos. Fuente: Elaboración propia con base en resultados de cuestionario.

Resumen	Clúster	Experiencia	Liderazgo	Logro	Perseverancia	Crisma	Conocimientos específicos	Pensamiento crítico	Mejora continua
Clúster k-medias 2	1	10	20	12	0	1	19	3	19
	2	3	3	6	2	1	7	1	3
Valoración en clúster	13	18	23	18	2	2	26	4	22
Total	18	29	22	22	3	5	33	4	29
Resumen	Clúster	Innovación	Título de la especialidad	Rigurosidad	Trabajo bajo presión	Manejo de aula	Vínculo con el estudiante	Tolerancia	Otro
Clúster k-medias 2	1	12	16	3	3	24	13	5	4
	2	5	10	3	2	13	5	1	1
Valoración en clúster	17	8	26	8	5	37	18	6	5
Total	20	34	10	10	7	47	21	9	9
Resumen	Clúster	Excelencia	Rapidez soluciones	Resolución problemáticas concretas	Flexibilidad y adaptabilidad	Valores y vocación	Autonomía	Transparencia	Promedio
Clúster k-medias 2	1	194	183	195	183	189	166	190	
	Promedio	4,73	4,51	4,76	4,46	4,61	4,05	4,63	4,54
	Suma	53	49	51	49	63	42	52	
Valoración en clúster	Promedio	3,12	2,88	3	2,88	3,71	2,47	3,06	3,02
Total	Suma	250	236	251	232	256	208	243	
	Promedio	4,24	4	4,25	4	4,34	3,59	4,12	

Tabla B.17: Clúster K-medias: Valoración de competencias y atributos en dos segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

Resumen	Clúster	Experiencia	Liderazgo	Logro	Perseverancia	Curiosidad	Conocimientos específicos	Pensamiento crítico	Mejora continua
Clúster k-medias 3	1	2	3	7	1	2	2	1	2
	2	2	1	2	1	0	5	0	2
	3	9	19	9	0	0	19	3	18
	Valoración en clúster	13	23	18	2	2	26	4	22
Resumen	Clúster	Innovación	Título de la especialidad	Rigurosidad	Trabajo bajo presión	Manejo de aula	Vínculo con el estudiante	Tolerancia	Oro
Clúster k-medias 3	1	4	6	7	3	7	2	2	1
	2	2	6	0	1	0	4	1	0
	3	11	14	1	1	21	12	3	4
	Valoración en clúster	17	26	8	5	37	18	6	5
Resumen	Clúster	0	Excelencia	Rapidez soluciones	Resolución problemáticas concretas	Flexibilidad y adaptabilidad	Valores y vocación	Autonomía	Transparencia
Clúster k-medias 3	1	Suma	49	45	51	45	52	40	44
	Promedio		3,77	3,46	3,92	3,46	4	3,08	3,38
	2	Suma	24	24	25	21	29	18	26
	Promedio		2,67	2,67	2,78	2,33	3,22	2	2,89
3	Suma		174	165	170	166	171	150	172
	Promedio		4,83	4,58	4,72	4,61	4,75	4,17	4,78
	Suma		250	236	251	232	256	208	243
	Promedio		4,24	4	4,25	4	4,34	3,59	4,12

Tabla B.18: Clúster K-medias: Valoración de competencias y atributos en tres segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

Resumen	Clúster	Experiencia	Liderazgo	Logro	Perseverancia	Curisma	Conocimientos específicos	Pensamiento crítico	Mejora continua
Bietápico Schwarz	1	3	3	8	2	0	6	1	3
	2	10	20	10	0	2	20	3	19
Valoración en clúster	13	18	23	18	2	2	26	4	22
Total	18	29	29	22	3	5	33	4	29
Resumen	Clúster	Innovación	Título de la especialidad	Rigurosidad	Trabajo bajo presión	Manejo de aula	Vínculo con el estudiante	Tolerancia	Oro
Bietápico Schwarz	1	5	11	7	4	15	5	2	1
	2	12	15	1	1	22	13	4	4
Valoración en clúster	17	26	8	5	5	37	18	6	5
Total	20	34	10	7	7	47	21	9	9
Resumen	Clúster	0	Excelencia	Rapidez soluciones	Resolución problemáticas concretas	Flexibilidad y adaptabilidad	Valores y vocación	Autonomía	Transparencia
Bietápico Schwarz	1	Suma	62	58	63	55	71	48	58
	Promedio	3,26	3,05	3,32	3,32	2,89	3,74	2,53	3,05
2	Suma	185	176	183	183	177	181	160	184
	Promedio	4,74	4,51	4,69	4,69	4,54	4,64	4,1	4,72
Total	Suma	250	236	251	251	232	256	208	243
	Promedio	4,24	4	4,25	4,25	4	4,34	3,59	4,12

Tabla B.19: Clúster bietápico según criterio de Schwarz: Valoración de competencias y atributos en dos segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

Resumen Bietápico Akaike	Clúster	Experiencia	Liderazgo	Logro	Perseverancia	Carisma	Conocimientos específicos	Pensamiento crítico	Mejora continua
1	3	7	3	0	2	0	5	1	1
2	7	8	9	0	0	1	20	1	15
3	3	11	3	3	0	1	1	2	6
Valoración en clúster	13	18	23	2	2	2	26	4	22
Resumen Bietápico Akaike	Clúster	Innovación	Título de la especialidad	Rigurosidad	Trabajo bajo presión	Manejo de aula	Vínculo con el estudiante	Tolerancia	Otro
1	4	6	9	4	4	13	4	2	0
2	1	0	13	0	0	22	11	0	0
3	12	2	4	1	1	2	3	4	5
Valoración en clúster	17	8	26	5	5	37	18	6	5
Resumen Bietápico Akaike	Clúster	Excelencia	Rapidez soluciones	Resolución problemáticas concretas	Flexibilidad y adaptabilidad	Valores y vocación	Autonomía	Transparencia	Promedio
1	0	50	47	53	47	57	40	50	
Promedio	3,13	2,94	3,31	2,94	3,56	3,56	2,5	3,13	
2	130	119	127	127	127	127	106	123	
Promedio	4,81	4,41	4,7	4,7	4,33	4,7	3,93	4,56	
3	67	68	66	66	68	68	62	69	
Promedio	4,53	4,53	4,4	4,4	4,53	4,53	4,13	4,6	
Suma	250	226	251	251	232	256	208	243	
Promedio	4,24	4	4,25	4,25	4	4,34	3,59	4,12	

Tabla B.20: Clúster bietápico según criterio Akaike: Valoración de competencias y atributos en tres segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

Resumen	Clúster	Experiencia	Liderazgo	Logro	Perseverancia	Carisma	Conocimientos específicos	Pensamiento crítico	Mejora continua	
Jerárquico 2	1	3	4	7	2	0	6	1	4	
	2	10	19	11	0	2	20	3	18	
	Valoración en clúster	13	23	18	2	2	26	4	22	
	Total	18	29	22	3	5	33	4	29	
Resumen	Clúster	Innovación	Título de la especialidad	Rigurosidad	Trabajo bajo presión	Manejo de aula	Vínculo con el estudiante	Tolerancia	Oro	
Jerárquico 2	1	6	9	5	2	12	5	1	1	
	2	11	17	3	3	25	13	5	4	
	Valoración en clúster	17	26	8	5	37	18	6	5	
	Total	20	34	10	7	47	21	9	9	
Resumen	Clúster	0	Excelencia	Rapidez soluciones	Resolución problemáticas concretas	Flexibilidad y adaptabilidad	Valores y vocación	Autonomía	Transparencia	Promedio
Jerárquico 2	1	Suma	53	50	51	50	64	40	53	
		Promedio	3,12	2,94	3	2,94	3,76	2,35	3,12	3,03
	2	Suma	194	184	195	182	188	168	189	
		Promedio	4,73	4,49	4,76	4,44	4,59	4,1	4,61	4,53
Total	Suma	250	236	251	232	232	256	208	243	
	Promedio		4,24	4	4,25	4	4,34	3,59	4,12	

Tabla B.21: Clúster jerárquico: Valoración de competencias y atributos en dos segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

Resumen	Clúster	Experiencia	Liderazgo	Logro	Perseverancia	Carisma	Conocimientos específicos	Pensamiento crítico	Mejora continua	
Jerárquico 3	1	3	4	7	2	0	6	1	4	
	2	10	19	11	0	2	20	3	18	
	3	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Valoración en clúster	13	23	18	2	2	26	4	22	
	Total	18	29	22	3	5	33	4	29	
Resumen	Clúster	Innovación	Título de la especialidad	Rigurosidad	Trabajo bajo presión	Manejo de aula	Vínculo con el estudiante	Tolerancia	Oro	
Jerárquico 3	1	5	8	4	2	12	5	1	0	
	2	11	17	3	3	25	13	5	4	
	3	1	1	1	0	0	0	0	1	
	Valoración en clúster	17	26	8	5	37	18	6	5	
	Total	20	34	10	7	47	21	9	9	
Resumen	Clúster	0	Excelencia	Rapidez soluciones	Resolución problemáticas concretas	Flexibilidad y adaptabilidad	Valores y vocación	Autonomía	Transparencia	Promedio
Jerárquico 3	1	Suma	50	46	50	46	60	35	50	
		Promedio	3,13	2,88	3,13	2,88	3,75	2,19	3,13	
	2	Suma	194	184	195	182	188	168	189	
		Promedio	4,73	4,49	4,76	4,44	4,59	4,1	4,61	
	3	Suma	3	4	1	4	4	5	3	
Total		Promedio	3	4	1	4	4	5	3	
	Suma	250	236	251	232	232	256	208	243	
	Promedio	4,24	4	4,25	4	4	4,34	3,59	4,12	

Tabla B.22: Clúster jerárquico: Valoración de competencias y atributos en tres segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

Tipos de formación impartidas por el establecimiento en educación media														
Tipo de establecimiento en el cual se desempeña	Segmento 1	Humanista - científica			Técnico profesional		Artística	El establecimiento no posee educación media		Humanista - científico profesional	científica y técnico profesional	Total	Porcentaje	
		Humanista - científica	Técnico profesional	Artística	Técnico profesional	Artística								
Entidad sin fines de lucro (Corporaciones, fundaciones, asociaciones, etc)	Municipal	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	15,38	
	Particular pagado	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8	61,54	
	Administración Delegada	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7,69	
	Particular Subvencionado	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Total	10	3	0	0	0	0	0	0	0	0	13	15,38	
	Porcentaje	76,92	23,08	0	0	0	0	0	0	0	0	100	99,99	
Tipo de establecimiento en el cual se desempeña	Segmento 2	Humanista - científica			Técnico profesional		Artística	El establecimiento no posee educación media		Humanista - científico profesional	científica y técnico profesional	Total	Porcentaje	
		Humanista - científica	Técnico profesional	Artística	Técnico profesional	Artística								
		Entidad sin fines de lucro (Corporaciones, fundaciones, asociaciones, etc)	Municipal	2	4	1	0	0	0	0	0	5	12	34,29
			Particular pagado	15	1	0	0	0	0	0	0	0	16	45,71
			Administración Delegada	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2,86
			Particular Subvencionado	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	8,57
Total	21		8	1	0	0	0	0	0	5	35	85,7		
Porcentaje	60	22,86	2,86	0	0	0	0	0	14,29	100,01	100			

Tabla B.23: Administración y formación según segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

Comuna	Segmento 1	Segmento 2	Total
Valparaíso	1	5	6
Casablanca	0	1	1
Viña del Mar	0	3	3
San Felipe	0	4	4
Putendo	0	1	1
San Antonio	1	3	4
Algarrobo	1	0	1
Quillota	0	3	3
La Calera	1	1	2
La Ligua	1	1	2
Cabildo	1	0	1
Papudo	0	1	1
Zapallar	0	1	1
Quilpué	4	6	10
Limache	0	1	1
Olmué	0	1	1
Villa Alemana	1	2	3
Calle Larga	2	0	2
Isla de Pascua	0	1	1
Total	13	35	48
Cantidad de comunas	9	16	
Total comunas	19	19	
Porcentaje	47,37	84,21	

Tabla B.24: Comunas según segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

Segmento	Cargo	Establecimiento
1	Director	Colegio Andres Bello
1	Director	COLEGIO NUEVA ESPERANZA
1	Director	Colegio Fundadores de Quilpué
1	Director	Instituto Agrícola Pascual Baburizza
1	Director	Antumapu
1	Director	Colegio Luis Cruz Martínez
1	Director	CREP
1	Director Académico	COLEGIO SAINT-LAWRENCE
1	Jefe de UTP	instituto Ercilla
1	Jefe de UTP	Liceo Técnico de Valparaíso
1	Jefe de UTP	Instituto Agrícola Pascual Baburizza
1	Jefe de UTP	Colegio Pukalan
1	Jefe de UTP	COLEGIO EL BELLOTO
1	Sin declarar	Sin declarar
1	Sin declarar	Sin declarar
1	Sin declarar	Sin declarar
1	Sin declarar	Sin declarar
2	Administrativo	COLEGIO PROVIDENCIA
2	Director	Colegio Amancay Limache
2	Director	Escuela Industrial Guillermo Richards Cuevas
2	Director	LICEO CORINA URBINA VILLANUEVA
2	Director	LICEO NACIONAL DE LLO LLEO
2	Director	Liceo de Zapallar
2	Director	LICEO TECNICO PROFESIONAL PAPUDO
2	Director	Colegio Precursor Francisco de Miranda
2	Director	Colegio Adventista de Quilpué
2	Director	COLEGIO LOS LEONES DE QUILPUE
2	Director	Liceo Santiago Escuti orrego
2	Director	LICEO DOCTOR ROBERTO HUMERES O.
2	Director	ESCUELA INDUSTRIAL SUPERIOR DE VALPARAISO
2	Director	Liceo Pulmahue de La Ligua
2	Jefe de UTP	Andres Bello López
2	Jefe de UTP	assunta pallotta
2	Jefe de UTP	Liceo Industrial Oscar Corona Barahona
2	Jefe de UTP	COLEGIO NUEVA ESPERANZA
2	Jefe de UTP	Colegio Juanita Fernández
2	Jefe de UTP	Colegio Juanita Fernández
2	Jefe de UTP	LICEO GUILLERMO GRONEMEYER ZAMORANO
2	Jefe de UTP	LICEO NACIONAL DE LLO LLEO
2	Jefe de UTP	COLEGIO CRISTIANO DE QUILLOTA
2	Jefe de UTP	colegio hermano eugenio eyraud
2	Jefe de UTP	Colegio Guardiamarina Riquelme
2	Jefe de UTP	COLEGIO LAS ACACIAS
2	Jefe de UTP	COLEGIO LOS LEONES DE QUILPUE
2	Jefe de UTP	Liceo de Olmué
2	Jefe de UTP	COLEGIO ENTRE VALLES
2	Jefe de UTP	Marítimo
2	Jefe de UTP	Colegio Luterano Concordia
2	Jefe de UTP	Liceo República de Estados Unidos Rinconada de Silva
2	Jefe Formación Profesional	Liceo Gastronomía y Turismo de Quilpué
2	Sin declarar	Sin declarar
2	Sin declarar	Sin declarar
2	Sin declarar	Sin declarar
2	Sin declarar	Sin declarar
2	Sin declarar	Sin declarar
2	Sin declarar	Sin declarar
2	Sostenedor	Colegio Julio Montt Salamanca
2	Subdirector	Colegio Rebeca Fernández
Sin segmento	Director	Colegio Panal

Tabla B.25: Establecimientos según segmentos

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

	Cantidad de alumnos matriculados en el establecimiento (en números enteros)		Cantidad de docentes que trabajan en el establecimiento (en números enteros)		Cantidad de profesionales no docentes que trabajan en el establecimiento (en números enteros)		¿Cuántos años lleva trabajando en el establecimiento (en números enteros)? Si es menor a 1 año coloque 1		De manera estimada, ¿cuántos años permanecen trabajando los profesionales de la educación en el establecimiento?	
Segmento 1	Media	524,69	37,46	15,08	16,15	7,75				
	N	13	13	13	13	12				
Segmento 2	Desviación estándar	268,23	25,08	18,84	10,2	3,17				
	Media	601,8	41,74	20,83	10,2	10,17				
Total	N	35	35	35	35	35				
	Desviación estándar	300,59	16,15	14,67	9,46	7,93				
	Media	580,92	40,58	19,27	11,81	9,55				
	N	48	48	48	48	47				
	Desviación estándar	291,43	18,79	15,91	9,92	7,07				

Tabla B.26: Datos cuantitativos de los establecimientos según segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

		Resultado PSU Lenguaje	Resultado PSU Matemá- tica	Resultado PSU Historia	Resultado PSU Ciencias	Resultado PSU Prome- dio	NEM	Ranking
Segmento 1	Media	496,88	502,31	501,13	483,1	499,71	552,18	574,08
	N	13	13	13	13	13	13	13
	Desviación estándar	53,49	35,48	52,1	44,15	42,85	39,41	42,42
	Mediana	500,3	506	515,6	484,7	501,9	538,7	572,5
Segmento 2	Media	485,78	488,03	487,61	473,75	487,03	544,76	570,92
	N	35	35	35	35	35	35	35
	Desviación estándar	47,75	45,55	40,04	41,72	45,43	39,14	39,73
	Mediana	484,1	477	484,1	463,6	476	539,4	566,2
Total	Media	488,79	491,89	491,28	476,28	490,46	546,77	571,78
	N	48	48	48	48	48	48	48
	Desviación estándar	49,04	43,17	43,47	42,12	44,66	38,94	40,04
	Mediana	485,8	480,75	486,55	472	483,4	539,05	568,35

Tabla B.27: Resultados PSU, NEM y Ranking según segmentos.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

		Segmento 1		Segmento 2	
		Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
¿Le ha tocado participar del proceso de selección (contratación) de profesionales de la educación en el establecimiento en el que se desempeña?	Si	15	88,24	37	90,24
	No	2	11,76	4	9,76
¿El proceso de selección de profesionales de la educación en el establecimiento en el que se desempeña se encuentra estandarizado con protocolos o pautas establecidas?	Si	12	70,59	20	48,78
	No	5	29,41	21	51,22

Tabla B.28: Participación y estandarización de procesos de selección según segmento.

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada

Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	
1	0,233	0,054			0,394	0,394	0,068	
2	0,223	0,05			0,363	0,757	0,071	
3	0,152	0,023			0,167	0,924		
4	0,094	0,009			0,065	0,989		
5	0,039	0,001			0,011	1		
Total		0,138	21,725	,864a	1	1		

Tabla B.29: Resumen análisis de correspondencia de segmento 1

Fuente: Elaboración propia con base en levantamiento de información



Marcas	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución		De la dimensión en la inercia del punto		Total
		1	2		Del punto en la inercia de dimensión		1	2	
Enseña Chile	0,259	0,273	-0,092	0,02	0,083	0,01	0,227	0,025	0,251
Elige Educar	0,152	-0,261	-0,417	0,012	0,044	0,119	0,201	0,494	0,694
Fundación Chile	0,196	-0,064	-0,374	0,009	0,003	0,123	0,02	0,648	0,668
Educación 2020	0,165	0,791	0,447	0,036	0,442	0,147	0,661	0,203	0,863
UNICEF	0,114	-0,758	1,048	0,044	0,281	0,561	0,349	0,641	0,99
Educrea	0,114	-0,547	-0,283	0,016	0,146	0,041	0,486	0,125	0,611
Total activo	1			0,138	1	1			

Tabla B.30: Puntos fila generales con normalización simétrica de segmento 1

Fuente: Elaboración propia con base en levantamiento de información

Atributos	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución		De la dimensión en la inercia del punto		Total
		1	2		Del punto en la inercia de dimensión		1	2	
Excelencia	0,184	-0,08	0,211	0,01	0,005	0,037	0,029	0,191	0,22
Rapidez	0,089	0,136	-0,214	0,007	0,007	0,018	0,055	0,131	0,187
Resolución	0,158	-0,346	-0,855	0,033	0,081	0,518	0,132	0,775	0,908
Flexibilidad	0,158	0,097	-0,244	0,011	0,006	0,042	0,032	0,196	0,228
Valores	0,171	-0,014	0,626	0,016	0	0,299	0,001	0,941	0,941
Autonomía	0,095	1,318	-0,054	0,04	0,708	0,001	0,953	0,002	0,955
Transparencia	0,146	-0,554	0,36	0,021	0,192	0,084	0,501	0,203	0,704
Total activo	1			0,138	1	1			

Tabla B.31: Puntos de columna general con normalización simétrica de segmento 1

Fuente: Elaboración propia con base en levantamiento de información

Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	
1	0,224	0,05			0,575	0,575	0,056	
2	0,126	0,016			0,184	0,758	0,059	
3	0,119	0,014			0,161	0,92		
4	0,079	0,006			0,071	0,99		
5	0,029	0,001			0,01	1		
Total	0	0,087	23,943	,775a	1	1		

Tabla B.32: Resumen análisis de correspondencia de segmento 2

Fuente: Elaboración propia con base en levantamiento de información



Marcas	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia		Contribución		De la dimensión en la inercia del punto		Total
		1	2	1	2	1	2	1	2	
Enseña Chile	0,182	0,034	-0,195	0,008		0,001	0,055	0,006	0,115	0,121
Elige Educar	0,153	-0,043	-0,401	0,009		0,001	0,195	0,007	0,338	0,345
Fundación Chile	0,2	0,026	-0,382	0,007		0,001	0,231	0,005	0,561	0,565
Educación 2020	0,2	-0,765	0,382	0,03		0,524	0,231	0,874	0,123	0,997
UNICEF	0,124	0,242	0,297	0,008		0,032	0,086	0,21	0,179	0,389
Educrea	0,142	0,834	0,424	0,026		0,441	0,202	0,851	0,124	0,976
Total activo	1			0,087		1	1			

Tabla B.33: Puntos fila generales con normalización simétrica de segmento 2

Fuente: Elaboración propia con base en levantamiento de información

Atributos	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución		De la dimensión en la inercia del punto		Total
		1	2		Del punto en la inercia de dimensión	2	1	2	
Excelencia	0,255	0,134	-0,045	0,007	0,021	0,004	0,157	0,01	0,167
Rapidez	0,091	0,294	-0,523	0,008	0,035	0,197	0,233	0,417	0,65
Resolución	0,164	0,441	-0,069	0,009	0,142	0,006	0,802	0,011	0,814
Flexibilidad	0,153	-0,65	0,425	0,02	0,289	0,218	0,726	0,175	0,901
Valores	0,142	-0,081	-0,361	0,004	0,004	0,146	0,047	0,528	0,575
Autonomía	0,073	-1,095	-0,284	0,026	0,39	0,046	0,757	0,029	0,786
Transparencia	0,124	0,464	0,625	0,014	0,119	0,382	0,426	0,436	0,862
Total activo	1			0,087	1	1			

Tabla B.34: Puntos de columna general con normalización simétrica de segmento 2

Fuente: Elaboración propia con base en levantamiento de información

Encuentra que la propuesta es interesante			Le interesaría obtener mayor información sobre la fundación		Le gustaría poder trabajar con eCh en su colegio y unirse a la red de colegios	
	Media	Desv Est	Media	Desv Est	Media	Desv Est
Segmento 1	3,81	1,22	3,19	1,22	3,13	1,36
Segmento 2	3,97	1,2	3,36	1,5	3,36	1,5

Le gustaría realizar otro tipo de actividades con la fundación			Importancia de trabajo con eCh		General	
	Media	Desv Est	Media	Desv Est	Media	Desv Est
Segmento 1	3,19	1,17	3,25	1,13	3,31	1,22
Segmento 2	3,33	1,34	2,97	1,3	3,4	1,37

Tabla B.35: Sobre propuesta de eCh en clusters

Fuente: Elaboración propia con base en segmentación realizada